مهارات التغلب
على ضغوط العمل
والسكرتارية التنفيذية

الدكتور
عصام عبد اللطيف
أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية
عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك الدولية للنشر والتدريب

حقوق النشر

مهارات التغلب على ضغوط العمل والسكرتارية التنفيذية

الدكتور/ عصام عبد اللطيف

رقم الإيداع:2121/ 2015

الترقيم الدولي: I.S.B.N:

978-977-6494-28-2

طبعة 2016

يُطلب من:

نيو لينك الدولية للنشر والتدريب

Newlink_eg@hotmail.com

info@newlink2013.com

موبايل: 01111184877

المُحتَويَاتْ



مُقَدِّمَة

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوبًا وقبائل ليتعارفوا. إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده بمنأى عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه هي البداية لتكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءًا بالأسرة نلاحظ أن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شئونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات.

ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكنها أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة وكذلك في رقي المجتمع الذي يأخذ بها ويضعها نصب عينيه.

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وتعددت فروع الموارد البشرية ووظائفها فنرى أثرها واضح في البيع والتسويق وإدارة الذات ومهارات الاتصال وإدارة الجودة والمؤسسات بكافة أنواعها وإدارة المخاطر ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للتطوير والتحديث وغيرها الكثير والكثير من فروع إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الكتاب.



مهارة إدارة ضغوط العمل



مقدمه عن الضغوط النفسية:

يقول الله تعالى في محكم التنزيل: ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ﴾ [البلد:4]، فالضغوط لازمت الإنسان منذ أن خلق على الأرض ومن أخصها الضغوط في مجال العمل، حيث أن العمل كان ولا يزال مصدر الشقاء للإنسان، وإذا كانت الضغوط لازمة في حياة العاملين، فلا بد من إدارة هذه الضغوط ومواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم، وذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع إلى النمو والازدهار إضافة إلى التقليل من الضغوط الضارة التي تعرضنا للمخاطر.

أشارت بعض الدراسات إلى صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط ولكن تختلف جدة هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص

لآخر، وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات والمهن المختلفة، واختلاف نسبة الاستجابة إلى هذه الضغوط من شخص لآخر الفروق الفردية فيما بينهم وردود أفعالهم تجاه المواقف المسببة للضغوط، وتبين أن ضغوط العمل تمثل تكلفة كبيرة على الفرد والمنظمة والمجتمع من الناحية الصحية والاقتصادية والتنظيمية، فضغوط العمل لها آثار نفسية وفسيولوجية ضارة وبجانب هذه الآثار المرضية فإن لها انعكاسات سلبية على سلوكيات الأفراد ومستوى أدائهم الوظيفي متمثلة في انخفاض الشعور بالانتماء للوظيفة وارتفاع معدل الغياب والتسرب الوظيفي وزيادة نسبة الأخطاء، وتشير بعض الدراسات إلى أن الاقتصاد الأمريكي يخسر سنويا بين 150 إلى 250 مليار دولار أمريكي نتيجة لغياب العاملين وانخفاض الإنتاجية وحوادث العمل وهي أمور متعلقة بضغوط العمل.

وتؤكد الشواهد إلى أن العاملين في بيئة العمل المعاصرة يعانون من الإجهاد النفسي، وأن السبب الرئيسي هو الأسلوب المتبع، وأكثر العاملين عرضة للخطر أولئك الذين يشغلون وظائف غير محددة الأهداف.

مفهوم ضغوط العمل:

الضغوط وليدة بيئتها، يحكمها قانون المكان والزمان وما يدور في إطارهما من تطور ونشاط ونُظم وقِيم وعادات وتقاليد وتحديات. فهي تصحبك تبعاً للمكان الذي تعيش فيه وتلازمك حسب العمل الذي تقوم به. فالضغوط هي مدى تكيف أجسامنا وعقولنا مع التغيير، ففي عالم يبدو فيه التغيير الشيء الوحيد الذي يظل ثابتاً في مكان العمل فلا غرابة أن يصبح العمل مصدراً رئيسياً للضغوط. وعلى ذلك فإن ضغط العمل هو ظاهرة نفسية للشعور بعدم الراحة الفكرية نتيجة:

- عدم القدرة على التغلب على المشاكل أو المصاعب التي تواجهها.
- عدم السيطرة على الوضع الراهن.
- عدم إمكانية التكهن الدقيق بالنتائج المستقبلية.

فالضغط هو مجموعة من قوى تعمل على الفرد، ووجود تلك القوى ظاهرة من خلال نتائجها، فالضغط مرتبط بإنعدام التوازن والتكافؤ بين الجهد النفسي المبذول من جهة والمشكلة أو الحالة التي تتم معالجتها من جهة أخرى. فالصحة النفسية أو درجات الثبات النفسي هي الحالة التي يقوم بها الإنسان ببذل الطاقة النفسية أو الجهد النفسي الملائم لمعالجة أو استيعاب وضع ما بطريقة فعَّالة.

فاذا انخفضت جداً ولفترة زمنية مستمرة درجة الثبات النفسي أو كمية الطاقة أو الجهد النفسي المستخدم انعدم رد الفعل وسيطرت السلبية وتم قبول النتائج دون رد فعل.

معنى ضغط العمل:

ضغط العمل بالمفهوم العلمي هو تفاعل بين الدوافع والمنبّهات الموجودة في البيئة الخارجية، وبين الاستجابة الفردية لها بأشكال تحدّدها معالم الطباع والشخصية. وهذا يعني أن مستوى الشعور بضغوط العمل وانعكاساتها، يتفاوت من شخص إلى آخر وذلك بحسب كفاءته وطبيعته وموقعه في المؤسسة.

تعريف ضغوط العمل:

ويعنى الحالة النفسية والجسدية للشخص والتى تجعله متوتراً وتهدده ببلوغ الحدود القصوى لاحتماله أو تجاوزه، بالإضافة إلى الإحباط والصراع

كمصدرين للضغط فهناك مصدر ثالث يمكن أن نسيمه ضغوط الدور وهو يشمل تشكيلة كاملة من الصراعات ومصادر الضغوط والتناقضات المختلفة.

ويمكن تعريف الضغوط من خلال ثلاث مداخل رئيسية هي :-

أ - من حيث حالة أو وضع الفرد العامل ونقصد بها هنا الحالة النفسية والجسمانية التى يكون عليها الفرد عند تعرضه لعدد من المسببات التى تحدث داخل بيئة العمل.

ب - من حيث المسببات حيث أن الضغوط العمل عبارة عن مؤثرات تتوفر داخل بيئة العمل وينتج عنها سلوك معين للفرد كرد فعل للمثيرات على الحالة النفسية والجسدية للعامل

ج - من حيث النتائج إذ أن ضغوط العمل هى مجموعة من السلوكيات تنتج عن الحالة النفسية والجسدية كرد فعل للمثيرات التي يواجهها العامل داخل بيئة عمله.

وبالتالى فإن ضغوط العمل هى العوامل والظروف التى ينتج عنها شعور العامل أو الموظف بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي إلى اضطراب المنشأة حيث أن هذا الشعور بالاضطراب ناتج عن عدم القدرة في التغلب أو التكيف مع كثرة أو استمرار متطلبات العمل.

أ. ضغوط العمل : المفهوم والمصادر

يتفق عدد كبير من الباحثين في تحديد المقصود بضغوط العمل حيث يشيرون إلى الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد و مهنته مما يحدث تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد حيث أن لخصائص الفرد الشخصية والخصائص الوظيفية دور مهم في إحداث ضغوط العمل و الإحساس بها، ومن ثم تعرف بأنها " تجربة ذاتية

تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل بها الفرد أو الفرد نفسه".

ويرى الدارسون أن المداخل النظرية التي تدرس مصادر الضغوط تنقسم إلى قسمين: الأولى ترى ان المصدر الرئيس للضغوط يكمن في المتطلبات الوظيفية ذاتها وتؤكد على التأثير الضاغط لهذه المتطلبات التنظيمية في استثارة استجابات التحكم والتوجيه من قبل العاملين، والثانية تركز على اشتراك ظروف العمل والعوامل الشخصية الخاصة لكل فرد في إحداث ردود أفعال وقتية أو مزمنة، ومن ثم فان الوظائف تختلف في متطلباتها وما تنتجه من فرص الإنجاز وكذلك يختلف المعلمون في قدراتهم وحاجاتهم، فما يشكل ضغطا لا حد المعلمين قد يكون شكلا من أشكال التحدي المرغوب فيه لدى معلم آخر.

ويشير نموذج الشخصي - البيئي (Prsonnal-Enviromental) الذي طوره هارسون وآخرون (Harrison, et al., 1980) الذي يهتم بالتفاعل بين خصائص الفرد وخصائص بيئة العمل في إحداث الضغوط، إلى أن الضغوط تنشأ من عدم التوافق بين الفرد ومهنته. وبذلك تكون الضغوط تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد، وتنتج عن عوامل في المنظمة التي يعمل بها الفرد أو عن عوامل ذاتية لدى الفرد نفسه.

كما طور جبسون وآخرون(Gibson, et al., 1994) نموذجا يوضح العلاقة بين عوامل ضغوط المهنة المختلفة وآثار هذه الضغوط على العمل وتأثير الصفات الشخصية على هذه العلاقة. ويشتمل النموذج على مصدرين أساسين من المصادر الضاغطة:

أولا : ضغوط تتعلق بطبيعة العمل وبيئته . .ودور العاملين فيها ومن بينها :

أ). ضغوط تتعلق ببيئة العمل المادية: وتشمل عوامل مثل الضوضاء و الحرارة وتلوث الهواء وغيرها.

ب). ضغوط فردية: وتتمثل في صراع الدور وغموضه و العبء الزائد في العمل وطبيعة المهنة، وهذه الضغوط ترتبط بالمهنة.

ج). ضغوط اجتماعية: وتتمثل في ضعف العلاقة مع الزملاء في العمل و المرؤوسين و المدير.

د). ضغوط تنظيمية: وتتمثل في ضعف تصميم الهيكل التنظيمي (مستويات إدارية متعددة أو قليلة في هرم التنظيم) وعدم وجود سياسات محددة.

ثانيا : ضغوط ترتبط بالخصائص الشخصية :

تتمثل في الصفات الذهنية والعاطفية و الجسمية(نمط الشخصية ومركز التحكم وقدرات وحاجات الفرد) وأيضا الديموغرافية التي تؤثر على تفاعل الفرد مع عوامل ضغوط.

وقد طور السمادوني نموذجا للضغوط العملية لمعلم التربية الخاصة يشتمل على المصادر الضاغطة لتلك المهنة والمؤدية للشعور بالإنهاك. إضافة إلى الآثار السلبية المترتبة على تعرض المعلمين لتلك الضغوط عند مزاولتهم لعملهم. وقد حدد تلك المصادر بمصدرين أساسيين هما : -

1 -مصادر مهنية (مؤسسية) ضاغطة وتتمثل في صراع الدور وغموضه وعدم المشاركة في صنع القرار، والإعداد غير الجيد للمعلم الذي لا بلائم طبيعة المهنة، والضغط الناشئ من الطلاب أنفسهم

وخصائصهم، والضغوط الناشئة من إدارة المدرسة والنقص في المساندة الاجتماعية سواء من المدير أو الزملاء أو المشرفين.

2 -مصادر فردية (شخصية) تتمثل في عدم الرضا عن العمل وعدم الرضا عن الحياة. إضافة إلى بعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في السن و المؤهل الدراسي للمعلم و الجنس وسنوات الخبرة.



التعامل الفعال مع ضغوط العمل

مسببات ضغوط العمل :

أ -بيئة العمل الداخلية للمنظمة.

ب - البيئة الخارجة.

ج - شخصية الفرد.

أسباب الضغوط :

يرجع الكثير من الباحثين ضغوط العمل إلى عدة أسباب منها :

1. عدم تناسب عدد ساعات العمل مع طاقة الموظف و ظروفه.
2. عدم تناسب كمية العمل أو نوعيته و قدرات الموظف.
3. عدم تناسب كمية العمل و عدد الموظفين.
4. عدم تعاون الموظفين.
5. ضغط الرئيس أو رب العمل على الموظف و سوء العلاقة بين الموظف والإدارة.
6. عدم توفير الوسائل و التسهيلات التي تنهي العمل بمجهود و وقت اقل.
7. عدم رضا الموظف عن وضعه الوظيفي.
8. عدم تحديد مسئوليات الموظف.
9. تداخل الاختصاصات والمسئوليات.
10. عدم مرونة المسئولين.

11. نقص الكفاءة والخبرة.

12. الضغوط النفسية الخارجية.

13. أساليب التقييم ومنح الحوافز.

14. عدم تكيف الموظف مع محيطه الاجتماعي داخل المؤسسة.

15. تأخير إنجاز ما عليه من أعمال من وقت لآخر حتى تتراكم عليه الأعمال، ويصبح عاجزاً عن أدائها مما يسبب له شعوراً بالعجز والفشل، وهو ما يُعرف بالتسويف.

16. شعوره بأن نوع العمل الذي يمارسه لا يرقى إلى مستوى طموحه، أو أنه يستحق رتبة وظيفية أعلى داخل المؤسسة.

17. عدم معرفة طبيعة عمله بدقة.

18. قلة التخطيط الناجم عن الكسل أو السلوك الفوضوي.

19. مشاكل أخرى خارج العمل مثل المشاكل الزوجية أو الاجتماعية وما شابه.

أعراض ضغوط العمل:

- التوتر والعصبية
- القلق الدائم
- عدم المقدرة على الاسترخاء
- الإسراف في تعاطي الكحول والمخدرات والمسكنات
- عدم المقدرة على النوم (الأرق

- اتجاه سلبي نحو التعاون مع الغير
- الشعور بعدم القدرة على التكيف
- صعوبات في الجهاز الهضمي
- ارتفاع ضغط الدم
- الحزن والكآبة
- صعوبة التركيز في العمل وعدم التوازن الانفعالي
- الميل للإصابة والوقوع في حوادث صناعية
- الشعور بالخوف والصعوبة في التحدث والتعبير والصداع
- آلام القولون والمعدة
- فقدان الشهية والعرق بغزارة

نتائج ضغوط العمل:

- انخفاض في مستوى الإنتاج
- ظاهرة الغياب أو التأخير أو التهرب من قبل العاملين
- الإصابة بالتعب و الملل و الإعياء أو المرض
- انخفاض في مستوى التركيز لدى الموظف مما يؤدي إلى كثرة الأخطاء
- التخبط في القرارات والفوضى داخل المنشأة.
- زيادة الأعباء والتكاليف المالية.

- النزاعات الشخصية والجماعية في بيئة العمل، سواء النزاعات بين الموظفين أو المشرفين والمديرين.
- كثرة الاستقالات وطلب الانتقال إلى أماكن أخرى من قبل العاملين والمشرفين والمديرين.
- ارتفاع معدل الشكاوى وتدني الروح المعنوية والرضا الوظيفي بين العاملين .

كيف تتغلب على الضغوط؟

أولا لابد ان تعرف انه لا توجد حياة بدون ضغوط وصدق الله العظيم حين قال: ﴿**لَقَدْ خَلَقْنَا الإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ**﴾ [البلد:4]

إليك بعض النصائح للتغلب على الضغوط:

- تنظيم أوقات النوم، ومحاولة النوم مبكرا والنهوض باكرا.
- عمل تمارين رياضية تساعد على استرخاء العضلات، والتدريب كذلك على التنفس الاسترخائي في أوقات العمل مع عدم الشعور بالذنب نتيجة لأخذ قسط من الراحة أو الاسترخاء أو الترفيه.
- تقبل الآخرين على علاتهم وحاول أن تبحث عن جوانب إيجابية في آراء الآخرين والزملاء، والحرص على التقليل من النقد الدائم لأن الكمال لله وحده.
- أن تتم مواجهة المشاكل بموضوعية دون تجاهل لها او تضخيم.
- التدريب على إدارة الوقت وذلك بتحديد الأولويات والأهداف والقيام بالأعمال الهامة أولا، وتأخير البعض فيما بعد إذ أنك لا تستطيع القيام بكل ما يطلب منك مرة واحدة.

- التغذية الجيدة وتنظيم الوجبات.
- مشاهدة البرامج الترفيهية والمسلية والابتعاد عن مصادر ضغوط الحياة.
- النظرة الإيجابية للتغير وأنه تحد وجزء من الحياة .

و إليك أيضا بعض الإرشادات التي تساعدك على تخفيف ضغوط العمل:

1 -خفف من إهتمامك بمشاكل الآخرين، ما لم يطلبه منك رسميا رئيسك.

2 -الاقتراب من الشخص مصدر الضغوط ومناقشة الأمر معه بشكل مفتوح تذكر أنك شخص هام.

3 -قلل عدد الأفراد الذين تحاول أن ترضيهم.

4 -لا تمارس " ماذا... لو"

5 - اكتب الأشياء التي تسبب لك الضغوط

6 - حل مشكلاتك أول بأول ولا تدعها تتراكم.

7 - ارسم خريطة لمشكلاتك واقترح الحلول المناسبة لها.

8 - لا تصب جام غضبك على أبسط الأمور

9 -لا تنظر إلى الماضي فالماضي لا يعود.

10 - لا تندب حظك ولا تبك على اللبن المسكوب.

11 - لا تتحسر على شيء فالتحسر لا ينتشل سفينة من أعماق البحار.

12 - لا تنتقم من نفسك مهما كانت ظروفك معقدة.

كيف تحول ضغوط العمل إلى محفزات:

كثير من البشر يعاني من ضغوطات في المنزل والعمل لا تلبث أن تشل قدراتهم، وتجعلهم أسرى لنتائجها السلبية، وبالتالي يقعون ضحايا البؤس والاكتئاب، وإذا كان لا بد من العمل، ولا يمكن الاستغناء عنه بحال، فمن الممكن للإنسان منا أن يجعل من عمله مصدراً للسعادة، وسُلّماً كذلك لتحقيق الطموح المنشود إذا أتقن ممارسة بعض النصائح التي يوصي بها العلماء المتخصصون.

فمن طبيعة الإنسان أنه يجد نفسه أسير عادة معينة نشأ عليها أو أنه أسير حياة رتيبة، وهو ما يُعرف بالروتين، والذي دائماً ما يسبب البؤس والضيق للشخص، ويشعره بالملل والكآبة والفتور؛ إذ ينتاب الفرد منا شعور بالعجز والكسل تجاه الأعمال التي من المفترض أن يقوم بها أو تلك الأعمال التي تكون سبيله في تحقيق أحلامه وأهدافه في الحياة .

كما أن مما يعيق أي عمل إداري نحو النجاح هو الروتين الإداري واليأس الناتج عنه، الذي يمثل كابوساً على قلوب المرؤوسين، و ذلك بسبب طبيعة الإنسان المتطلعة إلى التغيير والتنوع والتقدم والتطور. وبناء عليه لا بد من التقليل من حجم الروتين الإداري و فك القيود الزائدة عن العمل، أو بالأحرى عدم الانزلاق في البيروقراطية الزائدة التي من شأنها أن تسبب تعثر مسيرة المؤسسة في التقدم نحو الأمام، مما يؤول بها إلى الإخفاق في النهاية.

بعض الأسباب التي تورث الضغوطات:

يرجع الكثير من الباحثين معظم المشاكل والضغوطات النفسية التي يعانيها الموظف إلى الروتين الإداري الذي يقع في أسره معظم الموظفين، ويرجع هؤلاء المشكلة إلى عدة أسباب منها :

- عدم تكيف الموظف مع محيطه الإجتماعي داخل المؤسسة.
- تأخير إنجاز ما عليه من أعمال من وقت لآخر حتى تتراكم عليه الأعمال، ويصبح عاجزاً عن أدائها مما يسبب له شعوراً بالعجز والفشل. وهو ما يُعرف بالتسويف.
- شعوره بأن نوع العمل الذي يمارسه لا يرقى إلى مستوى طموحه أو أنه يستحق رتبة وظيفية أعلى داخل المؤسسة.
- عدم معرفة طبيعة عمله بدقة.
- قلة التخطيط الناجم عن الكسل أو السلوك الفوضوي.\
- مشاكل أخرى خارج العمل مثل المشاكل الزوجية أو الاجتماعية وما شابه.

وسنحاول في ما يلي وضع الخطوات اللازم إتباعها لحل جل هذه المشاكل التي تعيق أداء الموظف في إنجاح عمله وبالتالي تحقيق نفسه.

سبعة أركان لبناء الشخصية الناجحة:

إذا كنا نعتقد أن معظم المشاكل السلوكية التي يعانيها أي إنسان فإنما تعود لخلل ما في شخصية الفرد، وبالتالي فإن الحل يأتي من إصلاح الجانب المظلم من شخصية الفرد، ويحدد الدكتور إبراهيم الفقي أحد المتخصصين في معالجة السلوك البشري توازن الفرد في سبعة جوانب وهي:

- الجانب الروحي: الذي يتكون من العلاقة بالله، والتسامح، ثم يأتي الانتماء إلى الدين والنفس والوطن والعائلة، ويؤكد الفقى على أهمية تقوية هذا الركن لدفع الإنسان لتنمية قدراته الذاتية.

- الجانب الصحى: ويشمل الأفكار الصحية، والأكل الصحى، وتحركات الجسم.
- الجانب الشخصى: وتشمل التقدير الذاتى، والصورة الذاتية، والإنجاز الذاتى. تلك النقاط التى تحدد الاتصال مع العالم الخارجى، ولكى يزيد الفرد من ثقته بنفسه عليه أن يقوي هذا الركن.
- الجانب العائلى: من خلال العلاقة الزوجية، وعلاقة الآباء بالأبناء، والعلاقة مع العائلة ودعم هذا الركن يحقق قيمة عالية في التنمية البشرية.
- الجانب الاجتماعي: حيث علاقات الفرد مع الأصدقاء والأقارب، وكيفية التشاور وترتيب حوار مع الآخرين.
- الجانب المهني: يذكر الفقي عن هذا الركن في محاضراته أنه لابد أن تتوافر في هذا الركن القيمة العليا، ولابد أن تتوافر للشخص المرونة في حياته، والرغبة في التميز وحب الاستطلاع، مع الالتزام وبهذه الطريقة يستطيع الإنسان فهم قانون التحكم الذي يتحقق من خلال تعدد البدائل أمام الفرد لحل المشكلة الواحدة.
- الجانب المادي: وهو القدرة على إيجاد نوع من أنواع التوازن بين الاحتياجات والموجودات لكى نتقى تطلع النفس إلى أشياء تفوق الإمكانات.

خطوات للتخلص من ضغوطات العمل:

وبناء عليه فسوف نلقي الضوء على الخطوات التي تساعد الموظف على التخلص من أسباب الروتين، من خلال النصائح التي تشمل الأركان السبعة التي تناولها الدكتور الفقي في بناء الشخصية المتوازنة الناجحة.

1 - كن مؤمناً فالإيمان بالله تعالى هو ينبوع السعادة ومصدر السكينة والطمأنينة، والشقاء والتعاسة والنكد الدائم والأحزان المتوالية في الإعراض عن الإيمان بالله والغفلة عن ذكره قال تعالى: ﴿ **الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللهِ أَلَا بِذِكْرِ اللهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ** ﴾ [الرعد:28] ، وقال أيضًا: ﴿ **وَمَنْ أَعْرَضَ عَنْ ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَى** ﴾ [طه:124]

2 - كن متسامحاً مع الذات ومع الآخرين؛ فالتسامح قوة وليس ضعفاً. وبداية النجاح تكون من خلال التسامح الذي يفيدك أنت أكثر ممن تسامحهم، ولذلك نجد أن ديننا الإسلامي دعانا إلى التسامح. يقول الله تبارك وتعالى: ﴿ **الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ * وَالَّذِينَ إِذَا فَعَلُوا فَاحِشَةً أَوْ ظَلَمُوا أَنْفُسَهُمْ ذَكَرُوا اللهَ فَاسْتَغْفَرُوا لِذُنُوبِهِمْ وَمَنْ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ إِلَّا اللهُ وَلَمْ يُصِرُّوا عَلَى مَا فَعَلُوا وَهُمْ يَعْلَمُونَ** ﴾ [آل عمران 135:134]

3 - باشر بالتخطيط الآن؛ فبعد فراغك من قراءة الكتاب قم وأخرج ورقة وقلماً، وابدأ، دوّن أهدافك في الحياة على المستوى البعيد والقريب، قم بالتخطيط لحياتك، قم بعمل خطة سنوية، وأخرى شهرية، وأخرى أسبوعية، وأخرى يومية لاستغلال كل دقيقة في يومك، استغل أوقات المواصلات والانتظار في إنجاز بعض المهام البسيطة، وعليك أن تضغط الواجبات التي يمكن إنجازها في أوقات واحدة .

4 - انطلق بعد التخطيط؛ فكن اجتماعياً في محيطك ومد الجسور مع الآخرين، فإن الاستماع إلى الآخرين، ومشاركتهم الحديث والرأي، ومساعدتهم - أحياناً - في حل مشاكلهم يضفي على النفس جانباً كبيراً من السعادة؛ لأن الإنسان مدني بالطبع، ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف. وقد

قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ [الحجرات:13]، وليكن لك في رسول الله عليه الصلاة والسلام قدوة؛ فهو الذي كان يبدأ من لقيه بالسلام وبوجه بشوش، ويؤثر الداخل عليه بالوسادة التي تحته، ويعطي كل من جلس إليه نصيباً من وجهه.. أي من النظر إليه والاهتمام به والابتسام له.

5 - تعلم فن الاسترخاء ومارسه بشكل يومي؛ إذ ينصح علماء النفس بأن يتعلم كل فرد فن الاسترخاء وممارسته في حياته؛ لأنه يقضي على التوتر والعصبية التي تؤدي إلى تغييرات فسيولوجية بالجسم تتسبب في الإصابة بالأمراض الخطيرة كارتفاع ضغط الدم وتصلب الشرايين إضافة إلى الأمراض النفسية وأهمها الاكتئاب. ومن فوائد ممارسة الاسترخاء بشكل يومي:

- بلوغ مرحله الصفاء والخيال والحرية من حواجز العقل الواعي الناقد.
- برمجة العقل الباطن لمقاومة مرض موجود.
- حسم بعض الصراعات الداخلية النفسية.
- برمجة الجسد على التكيف مع الآلام الطارئة.
- برمجه العقل الباطن على الاسترخاء والهدوء والشعور بالسلام الداخلي.
- التغلب على العصب والعصبية.
- مواجهه أنواع المخاوف.
- البرمجة على السعادة والتخلص من الاكتئاب والضيقة المستمرة.
- التخلص من الوساوس التسلطية والأفعال القهرية.

- برمجة العقل الباطن على الأهداف الإستراتيجية.

6 - كن مبادراً دائماً؛ فالمبادرة الذاتية تساعد على القضاء على الروتين، ومن الممكن أن تتدرب لتجعلها جزءاً من سلوكك من خلال الخطوات التالية:

- امنح نفسك مهلة من الوقت لتكون مبدعاً، وذلك من خلال توفير وقت محدد لتفكر في الأمور، وترى صورتها بشكل كامل، وتفكر في حلول جديدة للمشكلات القديمة.
- انفتح على الأفكار الجديدة والغريبة .
- حاول التعرف على المبدعين وتعلم منهم .
- حاول أن تكون أفكارك قابلة للتطبيق.
- الابتعاد عن المثبطين لهمتك ولطموحاتك في حال عدم إقناعهم بأفكارك الجديدة المبتكرة .
- تحمّل المخاطرة في العمل بإحلال أفكار جديدة مبتكرة محل أفكار قديمة تقليدية.
- تعلّم الأساليب الصحيحة في التعامل والاتصال اللفظي وغير اللفظي مع الآخرين.
- ليكن لديك رسالة وهدف واضح محدد تعمل من أجله، على أن يكون هذا الهدف إيجابياً مرتبطاً بالوقت الحالي، لا يقوم على تسويف أو تأجيل.

7 - إياك والكسل؛ فالكسل حالة من الخمول وعدم الرغبة في الحركة، وقد ينشأ نتيجة الضغوط النفسية والعصبية، مع تراكم

المسؤوليات وتنوع الاهتمامات. وقد أشارت الأبحاث الميدانية إلى ازدياد احتمالات إصابة النساء بداء الكسل أكثر من الرجال. ومن النصائح المفيدة لمن أصيب بداء الكسل :

- وضع خطة أسبوعية أو يومية لإنجاز الأمور الأساسية.
- عدم استقبال النهار الجديد بصفته كابوساً ثقيلاً.
- التأكد والإصرار على تحقيق المزيد من النجاح في الأعمال والعلاقات.
- معرفة أن الكسل يؤدي إلى عواقب وخيمة كضيق الصدر والقلق والاكتئاب، وأن العمل يزيد المرء نشاطاً وحيوية .

8 - إياك والتسويف؛ فإن التسويف هو أحد الأسباب التي توقعك في فخ الرتابة، ومن نتائج التسويف :

- الوقوع في أسر الشد العصبي والقلق والإرهاق .
- يضع الأغلال حولك، ويكبل خطاك، ويحول دون بلوغك أهدافك و غايتك.
- يخنق نموك الشخصي والمهني، ويعيق حصولك على مكافآت تستحقها بجدارة.
- يدمر أحلامك في أن تنعم بحياة سعيدة تلفها الصحة والعافية ورغد العيش .
- يورث الحسرة والندم في وقت لا ينفع فيه الحسرة والندم .
- تراكم الأعمال، وصعوبة الأداء .

يعاني الكثير من العاملين، وبالذات المديرين، إلى ضغط في العمل سواء كان شعور بإرهاق نفسي داخل العمل،أو الإحساس بالضغوط نفسية من العمل، وقد يكون من المناخ العام للعمل (الجو العام للعمل) مثل التكييف، الإضاءة... الخ

ضغوط العمل تؤثر على الفرد وتجعله في حاله عدم أتزان نفسي أو جسدي.

أسبــاب ضغوط العمل:

هناك أسباب كثيرة تؤدي إلى ضغوط العمل يصعب حصرها، يمكن أن أقول بأن أي شيء يدخل في العمل

قد يكون مصدراً للتوتر والقلق

1/ صعوبة العمل:

ترجع هذه الصعوبة أما لعدم معرفة الشخص جوانب عمله، أو تكون مشكله سببها المشرف أو الإدارة،

أو قد تكون مطالب العمل أكبر من المهارات الشخصية للفرد.

وهذه الأشياء كلها تجعل الفرد في حالة عدم إتزان.

2/ عدم قبول الشخص للأوامر:

يوجد بعض الشخصيات لا تحب تلقي الأوامر من الإدارة أو المشرفين (يمكن كمان ما يحب يتلقى أوامر من أي احد حتى أهلهم) لأسباب مختلفة، وهذا قد يؤدي إلى زيادة التوتر لدى الأشخاص.

3 / المنافسة على الموارد:

الموارد دائما ً تتسم بالندرة نسبياً، لذلك تتنافس الأقسام أو الإدارات عليها.

4 / عدم وضوح العمل أو الأدوار:

هذا يعني عدم تأكد الفرد من شكل العمل أو اختصاصه في العمل. ويؤدي هذا الأمر إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله مما يزيد من الشعور بالضغط النفسي.

5 / اختلال ظروف العمل المادية:

مثل الإضاءة،الحرارة، الرطوبة، الضوضاء وترتيب المكان وغيرها من الظروف التي تؤدي إلى شعور الفرد.

6 / الأحداث الشخصية:

يتعرض الأفراد من وقت لأخر لبعض الأحداث في حياته تمثل مقداراً من الإثارة والضغط النفسي، وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل فتسبب شعور الفرد وضغوط العمل.

7 / تأثير شخصية الفرد:

في بعض الأحيان يكون الشخص ذو طبيعة انفعالية وعندما يواجه أي مشكله في العمل أو في حياته الشخصية تبدأ الضغوط تؤثر عليه بشكل سلبي، و هذا النوع من الشخصيات يتأثرون أكثر من غيرهم بالضغوط

تأثير ضغوط العمل على الجسم:

أولاً : التأثير السلبي لضغوط العمل على الجسم.

يرتبط الضغط النفسي والانفعالي بالعديد من الوظائف الحيوية. ولا يوجد أي انفعال إلا ويصاحبه نشاط حيوي وعضوي.

ثانياً : الأعراض المرضية لضغوط العمل.

يختلف الناس في مدى تأثرهم بضغوط العمل حسب اختلاف شخصياتهم و قوتهم الجسمانية.

و فيما يلي أهم الأعراض المرضية لضغوط العمل :

-الحزن والكآبة.

-جفاف الفم.

-صعوبة التركيز في أداء العمل.

-عدم الاتزان.

-عدم المقدرة على تحمل الإجهاد.

-شعور بالخوف.

-صعوبة في التحدث والتعبير.

-الأرق.

-العرق.

-فقدان الشهية أو الإفراط في الأكل.

-آلام في العضلات والرقبة والظهر.

-الارتعاش.

-ارتفاع معدل استخدام المسكنات والمخدرات.

-آلام القولون أو المعدة.

-الصداع.

-عسر الهضم.

تأثير ضغوط العمل على أداء الشخص :

يعتمد مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء على مدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط.

إلا أن الثابت هو أن وجود مقدار معقول و مناسب من الضغط يجعل الأفراد يشعرون بالتوتر الأمر الذي يدفعهم و يحمسهم لكي يسيطروا ويتحكموا في هذا التوتر.

كما أن بعض التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقدار من التحدي لقدرات العاملين،مما يزيد الرغبة في الانجاز.

أما المقدار الغير مناسب من ضغوط العمل فيؤدي إلى تدهور أداء العاملين.

متمثلاً في الحكم و التقدير، وعدم القدرة على التركيز والميل للحوادث و ارتفاع معدل النزاعات والخلافات.

علاج ضغوط العمل :

هناك عدة طرق لعلاج ضغوط العمل منها...

1 / **التأمل :**

هناك عدة طرق للتأمل، وكل هذه الطرق تسعى إلى تحقيق حاله من الهدوء والراحة الجسمية

2 / الاسترخاء:

يعتمد الاسترخاء على الجلوس مستريحاً وهادئاً، ثم التفكير في كلمه واحده أو شخص معين أو الدعاء للّه مع كل نفس يلتقطه الفرد.

3 / التدريب على تتبع تغيرات الجسم:

وهي من أكثر طرق الاسترخاء عملية وفاعلية. حيث يتتبع الشخص أي تغير يحدث في جسمه و يحاول أن يسيطر عليه.

4 / التركيز:

عندما يقوم الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية، و لمدة 30 دقيقةً حينها يتمكن من تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل.

5 / التمرينات الرياضية:

إن ممارسة الرياضة ترفع من فاعلية أعضاء الجسم بشكل يؤدي إلى مقاومته للإجهاد.

6 / التغذية الجيدة

فالتغذية الجيدة تقوي الجسم وتعطي قوة مقاومه عاليه للجسم.

ضغط العمل يولد النجاح !

قد يبدو العنوان كأنه جملة غير منطقية عند كثير من الناس إذ يمثل ضغط العمل سبيلا إلى عدم الإتقان بل والفشل في أداء الأعمال في بعض الأحيان.

وفي هذا العالم المتغير لا غرابة في أن يصبح العمل مصدراً رئيسياً للضغوط عموما ، وفي مجال صحة الإنسان تمثل الضغوط نسبة كبيرة من

مجموع الأمراض التي يعاني منها الناس كالنوبات القلبية وتجلط الدم وقرحة المعدة وتشنجات القولون وغيره.

نحن عادة نختار التحدي عندما نشعر بالآلام الناتجة عن ضغط العمل ولكن هذا التحدي رغم نجاحه لفترة وجيزة أننا نفاجأ بسقوط مدوٍ لهذا الجسد المتعب.

فكيف إذن وضعت ذلك العنوان ؟

لقد قصدت أنه لما كانت ضغوط الأعمال متكاثرة متراكمة على المرء عبر مسئولياته فهو بين خيارين اثنين ، إما أن يجعل تراكم عمله وكثرة مسئولياته محبطا له و مؤلما على المستوى النفسي والجسدي ، وإما أن يجعل ضغط العمل الذي يزاوله هو طريقه للنجاح في حياته عن طريق إتباع تعليمات منهجية دقيقة.

لقد قصدت أنه لما كانت ضغوط الأعمال متكاثرة متراكمة على المرء عبر مسئولياته فهو بين خيارين اثنين ، إما أن يجعل تراكم عمله وكثرة مسئوليته مؤلما على المستوى النفسي والجسدي ، وإما أن يجعله هو طريقه للنجاح في حياته

إن الضغوط تعبر عن نفسها بعدة طرق محددة: كثرة العمل بأكثر من الطاقة ، أو سوء التوجيه (كما يحدث مع الذين يعملون تحت إمرة مدير سيء) ، أو أن تكون الوظيفة غير مناسبة لقدرات الموظف ومهاراته ، أو أن تكون الوظيفة مناسبة ولكن تقهر الإنسان وتبتز صحته ، أو أنه يعمل في أكثر من تخصص غير متوائم ، أو أنه يبذل جهده الكبير ولا يجد تقديرا مناسبا لبذله فيظل يعمل تحت ضغط الإحباط وضغط العمل..

(إن الذين لا يشكون من أي نوع من هذه الشكاوى الخاصة بالعمل لا يهمهم بالطبع قراءة هذا الكتاب).

وأنا هنا معك في هذا الكتاب لأقدم لك بعض نصائح تعتبر خلاصة من تجارب الخبراء الذين اتخذوا من ضغوط أعمالهم سبيلا للنجاح والتقدم وأفلحوا في ذلك..

أولا : تحديد الأولويات بكل دقة :

لا تكتب مجرد قائمة بالأشياء التي تنوي إنجازها كل يوم، وإنما حدد هل كل منها أولوية عليا أم أسبقية اختيارية ، وبهذه الطريقة يمكنك أن تبدأ بالمهام الحيوية فقط، وحينما تكون هناك عقبات تحول دون إنجاز قائمتك، فهذا يعني تأجيل البنود الاختيارية فقط.

إننا دوما نقدم غير الهام على الهام وغير المفيد على المفيد ، فتذهب الأوقات في الأمور غير الهامة وغير المفيدة، فنعود في آخر اليوم بالخسارة والانتكاس.
وقد قسم الإداريون الأعمال حسب أهميتها إلى أربعة أنواع هي (أعمال هامة عاجلة ، وأعمال هامة غير عاجلة ، ثم أعمال غير هامة عاجلة ، وأعمال غير هامة غير عاجلة)

فالأولوية يجب أن تكون دوما على جدولك للأعمال الهامة العاجلة ، وثانيًا للأعمال الهامة غير العاجلة، وثالثًا للأعمال غير الهامة العاجلة، وأخيرًا للأعمال غير الهامة غير العاجلة.

وترتيب الأعمال بتلك الصورة ترتيب يجعلك تقوم بفعل أولوياتك الحقيقية بعيدًا عن توهم الأولوية للأعمال التي لا تستحق الجهد أو على الأقل لا تستحق أن تكون في مقدمة اهتماماتك

فالمستوى الأول من الأعمال وهو مستوى الأعمال الهامة العاجلة ، وهي الأعمال التي تمثل صلب عملك ، والتي تحسن إنجازها ، كما أنها هي التي تكون مطلوبة منك على وجه عاجل سواء من رئيسك المباشر أو منك كمسئول في عمل ما ، وهي تلك الأعمال التي لا يمكن تأخيرها عن موعدها أو الاعتذار عنها أو التفويض فيها وكذلك كل الأعمال التي سيترتب على غيابك عنها أو تأخرك عنها أو عدم إنجازك لها أو عدم تركيزك فيها ضرر ما

وقد قسم الإداريون الأعمال حسب أهميتها إلى أربعة أنواع هي (أعمال هامة عاجلة ، وأعمال هامة غير عاجلة ، ثم أعمال غير هامة عاجلة ، وأعمال غير هامة غير عاجلة)

وأما المستوى الثاني من الأعمال: فهو مستوى العمل الهام غير العاجل وهو يتمثل في مسئوليات الأعمال بشكل عام من حيث المتابعة والتدقيق لتحسين الكفاءة وتقويم الأداء وكذلك رسم الخطط وترتيب الأولويات وتحديد الإمكانيات وتنظيم الأوقات واختيار سبل ووسائل الوصول للأهداف التي قد سبق ووضعتها لنفسك سواء كانت أهدافاً مرحلية أو أهدافاً بعيدة ، ويدخل في هذا المستوى حقوق نفسك ومن تعول

والمستوى الثالث من الأعمال: هو مستوى العمل غير الهام العاجل، وهو ذلك المستوى الذي يقدمه معظم الناس في أولوياتهم على أعمالهم الأخرى، وربما يتسبب ذلك في إرباك كبير في جدول أعمالهم ، وهذا المستوى يحسن فيه استخدام التفويض في العمل بحيث ما أمكن أن يؤديه غيرك من أعمال هذا المستوى فلا تتردد فوراً في تفويض أحدهم بذلك.

وأما المستوى الرابع: فهو مستوى الأعمال غير الهامة غير العاجلة، ومكانها في مؤخرة الجدول ولا شك.

ثانيا : تعلم أن تدير ذاتك :

إدارة الذات من أهم احتياجات العصر ، ويحتاجها الرجال البارزون دوماً لاستمرار العطاء والنجاح ، فكم من موهوب ضاعت موهبته وكم من مبدع فشل في تحقيق أمنيته لعدم قدرته على إدارة ذاته.

وأعني بإدارة الذات هنا البحث عن الوسائل التي بها تستطيع الوصول إلى إخراج أكبر قدرة إنتاجية من المستطاع عندك ، وكذلك البحث عن كل الوسائل التي بها تستطيع أن تعلن عن نفسك وأن تتخطى الدرجات صاعداً فيها وأن تتغير دوما نحو الأفضل على كل المستويات ، وأن تسير أعمالك ومهامك ومسئولياتك بسلاسة ويسر وانسجام معاً مهما كانت الضغوط.

وتتمثل محاور إدارة الذات في عدة نقاط أساسية أهمها: (القدرة على استغلال الوقت بأقصى طاقة ، وإمكانية الإنجاز بأقل مجهود ، واستثمار العلاقات في النجاحات المختلفة ، وتنظيم الشئون الصغيرة والكبيرة ، والقدرة على تقويم الإنجاز ومتابعته)

ثالثا : لا تهمل الحقوق الواجبة :

فالجسد هو آلة الإنجاز وبه العقل الذي يدير شئونه ، وإهمال الجسد إهمال لآلة الإنتاج العقلي والنفسي والعلمي وغيره ، ولذلك كان من دعاء النبي صلى الله عليه وسلم " اللهم متعنا بأسماعنا وأبصارنا وقوتنا أبداً ما أبقيتنا واجعله الوارث منا " ، فلذلك لزمنا الاهتمام بصحة ذلك الجسد قدر

استطاعتنا ، والأجساد السليمة النشيطة المنتعشة يمكنها أن تنتج بصورة أفضل على أية حال ، لذلك فاهتم بالآتي:

إدارة الذات من أهم احتياجات العصر ، ويحتاجها الرجال البارزون دوماً لاستمرار العطاء والنجاح ، فكم من موهوب ضاعت موهبته وكم من مبدع فشل في تحقيق أمنيته لعدم قدرته على إدارة ذاته.

* **ألزم نفسك بالتمارين:**

يقول البروفيسير بيتر هانسون أستاذ الصحة العامة: " اعتبرها ميعاداً دائما غير مسموح الاعتذار عنه، وبالتزامك بثلاث ساعات من التمارين أسبوعيا سوف تحافظ على صحتك وتعالج ضغوطك بشكل أفضل، وإن كنت تعمل في مبنى به مدرجات يمكنك استخدامها في الصعود أو النزول أحياناً ، وأوقف سيارتك في أبعد مكان في موقف السيارات حتى تتيح لنفسك فرصة ممارسة رياضة المشي "

والنصائح الرياضية غير معافى منها أي أحد الكبير والصغير والشيخ والشاب لذلك فأرجوك أيها القارئ أن تنتظم في مواعيد رياضية تنشط فيها دورتك الدموية وتعيد فيها الحيوية لأعضائك ، واختر ما يناسبك من الأوقات لذلك.(على أن الخبراء قد رأوا أن أفضلها في بداية يومك)

• ألزم نفسك بلحظات استرخاء:

لحظات الاسترخاء هامة جداً لنا جميعاً ، حيث قد تعودت أدمغتنا ونفسيتنا دوماً الإرهاق من كثرة الأعباء ، فلا وقت نخلد فيه لأنفسنا ولا ساعة نتنفس فيها نفساً عميقاً خالياً من القلق ، إن دوام شعورنا بالقلق والانتباه طوال فترات العمل التي تستغرق معظم الأوقات قد يصيبنا بغيبوبة

غير محسوسة ، يلزمنا الاسترخاء البعيد عن التفكير فيما يقلق ، وليس لذلك وقت معين ،. بل اختر ما يناسبك

• **استخدم أفضل أنواع الوقود :**

يقول بيتر هانسون: " كما تستخدم سيارات أفضل أنواع الوقود، كذلك أنت، لا يمكنك أداء أعمالك بشكل أفضل وأنت تتناول وجبات غذائية تفتقر للعناصر المطلوبة أو أي نوع من الأطعمة المفترة أو الغير مفيدة كن دوما كالقاعدة القديمة لبرامج الكمبيوتر: " إذا أدخلت نفايات سوف تخرج نفايات " وينطبق على هذا جسمك أيضا "..ولك أن تراجع نصائح أطباء ومختص الأغذية في ذلك المجال

كذلك لا تهمل واجبك كزوج أو رب أسرة أو والد واعلم أن الدقائق التي تقضيها في تأدية هذا الدور محتسبا لله سبحانه يكون لها أكبر الأثر على نجاحاتك ، وأحذرك أن تهمل أدوارك هذه بحجة العمل أو ضغوطه ، إن النجاح لابد أن يمر عبر هذه الأدوار أيضا ، فما قيمة أن تكون ناجحاً في مسئولياتك ،فاشلا في دورك وواجباتك كأب أو زوج أو ابن.. تأمل إنها منقصة

رابعا : الحذر من إهمال القلب !

كثيرون في غفلة الحياة ورتابة دورتها وكثرة الضواغط يهملون تجلية قلوبهم وترقيقها وتصفية نفوسهم وتزكيتها ، وقد يقع في ذلك دعاة وربما علماء ، فقد يغفلون بكثرة مشاغلهم عن مراقبة دواخلهم ، وهي أزمة كبيرة وخطر داهم يجب الحذر منه ، فالنجاح الحقيقي دوماً يرتبط بالقدرة على فعل ما يقرب إلى الله سبحانه ، وأي إنجاز نتكلم عنه لا يستحق أن يكون إنجازا إلا إذا كان في سبيل المقاصد النبيلة التي تنتهي إلى رضا الله سبحانه.

وليحذر كل منا من ظواهر الأعمال التي لم يصل أثرها إلى قلوبنا ، يقول الإمام ابن القيم: "فبين العمل وبين القلب مسافة، وفي تلك المسافة قُطّاع تمنع وصول العمل إلى القلب، فيكون الرجل كثير العمل، وما وصل منه إلى قلبه محبة ولا خوف ولا رجاء، ولا زهد في الدنيا ، ولا رغبة في الآخرة، ولا نور يفرق بين أولياء اللّه وأعدائه، وبين الحق والباطل، ولا قوة في أمره، فلو وصل أثر الأعمال إلى قلبه؛ لاستنار وأشرق، ورأى الحق والباطل، وميز بين أولياء اللّه وأعدائه"



طريقة احترافية

لتخفيف ضغط العمل

في الواقع كثير منا يواجه صعوبة وعناء أثناء قيامه بأداء واجباته المهنية، ربما لكثرة الأعمال المكلف بها، ضيق الوقت، التفاوت في الأولويات (مهام ذات أولوية عالية و مهام أخرى أقل). كل ذلك يولد ضغطاً يرهق الموظف (Stress).

للتخلص من هذه الضغوط اتبع هذه النظرية الإدارية و تسمى (4 D's Rule) كما هو موضح في الصورة البيانية التالية:

أولا: Do، افعل، أي يجب عليك شخصيا القيام بأداء عمل معين نظراً لأهميته و أولويته العاجلة.

ثانيا: Delay، اجل القيام بوظيفة معينة إلى وقت لاحق، و في هذه الحالة أي مهمة أو وظيفة معينه ذات صبغة هامة ولكن ليست عاجلة، حدد لها جدول زمني يبدأ بعد الانتهاء من جميع الأعمال الضرورية و العاجلة.

ثالثا: Delegate، تكليف موظف أخر للقيام بعمل ما، و في هذه الحالة العمل عاجل و هام لكن ليس لديك الوقت الكافي لأدائه، فكلف موظف آخر(مؤهل) ليقوم بأداء هذا العمل مع متابعته من الحين للأخر.

رابعا: Delete، إلغاء، أي عمل أو مهمة معينة ليست عاجلة وليست ضرورية ألغها مباشرة و تخلص منها.

هذه الطريقة من السهل حفظها و إتقانها و نتيجتها هو تبسيط أداء العمل براحة و فعالية.

التعامل الفعال مع ضغوط العمل:

فالضغط هو مجموعة من قوى تعمل على الفرد، ووجود تلك القوى ظاهرة من خلال نتائجها، فالضغط مرتبط بانعدام التوازن والتكافؤ بين الجهد النفسي المبذول من جهة والمشكلة أو الحالة التي تتم معالجتها من جهة أخرى. فالصحة النفسية أو درجات الثبات النفسي هي الحالة التي يقوم بها الإنسان ببذل الطاقة النفسية أو الجهد النفسي الملائم لمعالجة أو استيعاب وضع ما بطريقة فعَّالة.

فإذا انخفضت جداً ولفترة زمنية مستمرة درجة الثبات النفسي أو كمية الطاقة أو الجهد النفسي المستخدم انعدم رد الفعل وسيطرت السلبية وتم قبول النتائج دون رد فعل.

سبب ظهور ضغوط العمل:

- التغيير في طبيعة العمل وبيئته .
- التغيير في طبيعة العاملين في مكان العمل .
- التراكمات الزمنية .

دور الضغط النفسي:

الضغط النفسي مثل الألم فلكليهما دور ايجابي في التنبيه عن خلل في الوظائف، فبينما يقوم الألم بالتنبيه عن هذا الخلل في الوظائف الجسمانية، يقوم الضغط النفسي بالتنبيه عن ذلك الخلل في الوظائف العصبية، وبذلك يقوم الألم والضغط النفسي بإرشادك إلى ضرورة التوقف عن هذا الشيء أو ذاك إذا أردت الصحة الجسمية والنفسية.

فالضغط النفسي حدث ملموس في حياتنا اليومية وعليك التعامل معه أو مع نتائجه، والمطلوب هو تحقيق التوازن والمثالية في حالة الضغط النفسي، فانعدام أي نوع من الضغوط النفسية أو انعدام التوازن النفسي قد يؤدي إلى الملل وعدم الاكتراث وضعف الأداء.

أنواع ضغوط العمل:

1 - **ضغوط ناتجة عن الأدوار:**

a. عدم وضوح الدور للموظف والآخرين.

b. تعدد وتضارب الأدوار .

c. عدم التأييد من جانب الإدارة.

2 - **ضغوط ناتجة عن طبيعة وظروف العمل:**

a. عدم ملائمة طبيعة العمل .

b. عدم ملائمة مكان العمل .

c. الصراع على الحوافز والترقيات .

d. نوع الوظيفة ومتطلباتها .

3 - **ضغوط ناتجة عن العلاقات:**

a. مع الرؤساء .

b. مع المرؤوسين .

c. مع الزملاء .

d. مع المستفيدين (العملاء)

e. ضعف التعاون بين الزملاء .

4 – **ضغوط ناتجة عن الجانب التنظيمي :**

a. عدم وضوح العلاقات التنظيمية وتداخل الاختصاصات

b. عدم توازن في توزيع السلطات .

c. غياب المشاركة .

d. سوء الاتصالات .

e. عبء ساعات العمل .

f. المركزية .

g. عدم وضوح المسار الوظيفي .

5 - **ضغوط ناتجة عن التغيير :**

a. على المستوى التنظيمي .

b. على المستوى الفردي .

6 - **ضغوط الوقت :**

a. الزيارات والمكالمات التليفونية العارضة .

b. الاجتماعات والزيارات غير المخططة والفاشلة .

c. البريد .

d. غياب الرئيس المباشر .

e. عدم تنظيم الوقت المتاح .

7 - **ضغوط خارجية :**

a. الاتجاهات والانتماءات .

b. الرأي العام والإعلام .

c. تعدد أجهزة الرقابة .

d. العادات والتقاليد .

8 – **ضغوط رقابية :**

a. عدم وضوح المعايير الرقابية .

b. عدم موضوعية المعايير الرقابية .

c. الرقابة المشددة والمطولة .

9 – **ضغوط شخصية :**

a. الأسرة ومتطلباتها .

b. العلاقات الاجتماعية .

c. شخصية الفرد .

d. دوافع الفرد واتجاهاته .

المظاهر النفسية لضغوط العمل :

1 -**الغضب:** وهو التهيج أو السخط المصحوب بالعدوانية أو الخصومة الحادة، وهو حالة نفسية تتولد لدينا عند إحساسنا بأن شيئا ما قد حدث أو شخصاً قد أقدم على عمل ما يسيء إلينا قولاً أو فعلاً

2 -**القلق:** وهي حالة الانفعال التي تبقى إيجابية ومنتجة ما دامت معقولة وتصبح سلبية إذا زادت بدرجة شديدة. وهو الشعور بعدم الطمأنينة نتيجة عدم وجود حقائق مؤكدة لدينا إيجاباً أو سلباً. ويمكن القول بأنه الخوف من النتائج التي يصعب التكهن بها إلى حد معقول.

3– **الأرق:** شعور مرتبط بتوقع خسارة ما حقيقية أو الخوف من شر أو خطر مرتقب. عدم القدرة على النوم السليم يصاحبه انخفاض في درجة حرارة الجسم، وينتج الأرق كإفراز مباشر لحالة القلق.

4– **الإحباط:** إحساس بالتذمر والرفض والملل ولا يصاحبه أي سرور ناتج عن التعامل مع الأشخاص أو الأشياء، وهو الشعور بالعجز التام عن القيام برد فعل يؤدي إلى نتيجة ما.

5 -**فقدان الثقة بالنفس:** هو الإحساس بعدم القدرة وعدم الكفاءة واحتياج الفرد دائما لمن يسانده ويعززه في قراراته. وتظهر غالباً في شكل عدم القدرة على اتخاذ القرارات ثم سرعة تغييرها بعد اتخاذها.

طرق معالجة ضغوط العمل:

- هيئ نفسك ذهنياً لقبول أسوء الاحتمالات إذا لزم الأمر
- لا تستغرق في الهموم، خذ موقفاً .
- تطوير أسلوب التعبير عن الكامن والإيعاز للنفس بالايجابيات دون الاستسلام للجوانب السلبية والفشل.
- رتب نفسك وضع أولوياتك
- الاعتدال (الوسطية)

- استمتع بالأشياء الصغيرة في حياتك .
- لا تغال في نقد نفسك .
- لا تحمل نفسك فوق طاقتها.
- خذ راحة وعد أكثر لياقة .
- تعلم الاسترخاء وعدم التشنج والتحرر من التوتر العصبي والابتعاد عن المثيرات .
- تعلم الصبر .
- تحدث مع الآخرين (ما خاب من استشار)
- تجنب تعاطي الأدوية بدون أذن طبي
- حسن مهاراتك في العمل .
- أنظر إلى الجانب الايجابي للأمور .
- احتفظ بروح الدعابة ولا تفقدها .
- ممارسة التمارين الرياضية .
- التوكل على الله .



كيف تتعاملين مع ضغوط العمل؟



تختلف درجة الضغط النفسي والتوتر في العمل من حالة إلى أخرى، ولا تقتصر أضرار التوتر على عدم التركيز واتخاذ قرارات خاطئة ومتسرعة، بل يؤدي إلى التعب والإجهاد.

وينصحك الاستشاري النفسي بإتباع الخطوات التالية لتقليل ضغوط العمل:

- تعلمي مهارة الاسترخاء: كالتخيّل والتأمل والتنفس البطئ. فتبطؤ سرعة دقات القلب وينخفض ضغط الدم ويزول التوتر العضلي.

- تخلصي من مثيرات الغضب أولاً بأول: وعبِّري عنه ولكن بحذر. عدي لعشرة حتى تهدئي وتسيطري على نفسك.
- ضعي أهدافاً واقعية: رتبيها حسب الأولوية، ونظمي وقتك.
- اقتطعي من كل ساعة أو ساعتين عشر دقائق للراحة من الجلوس على المقعد أو العمل على جهاز الكمبيوتر. بتغيير المكان أو التجول داخل المؤسسة.
- لا تحملي نفسك أكثر من طاقتها. وحاولي أن تشركي زملاءك أو بعض مرؤوسيك في بعض مهامك.
- جربي العمل بروح الفريق. والمشاركة في اتخاذ القرار.
- لا تكثري من القهوة. وإياك والتدخين.
- لا تتناولي أية عقاقير من دون وصفة طبية.
- امنحي نفسك نوماً كافياً. ومارسي الرياضة الخفيفة يومياً.

ب. أبحاث وخبرات في مجال ضغوط العمل:

تولد طبيعة العمل ضغوطا لها أشكالها المختلفة. وتختلف حدة هذه الضغوط باختلاف طبيعة العمل. وفي دراسته لتحديد العلاقة بين طبيعة العمل والضغوط المتولدة عنه في أكثر من 130 مهنة. وتؤكد الهنداوي إلى أن هناك مهن تولد بطبيعتها مستوى عال من ضغط العمل، في حين أن هناك مهن أخرى تولد بطبيعتها مستويات منخفضة من ضغط العمل.وتشير الدراسات عن أن نوع العمل الذي يقوم به الفرد وما يتضمنه من واجبات ومسؤوليات وأعباء يعتبر من المحددات المهمة لمقدار ونوع الضغط الذي يتعرض له. فقد تبين أن رجال الإدارة أكثر عرضه ـ من المهندسين والعلماء ـ لأشكال مختلفة من

ضغوط العمل بسبب زيادة أعباء العمل. كما أن المسؤولية عن الأفراد تعتبر مصدراً قوياً للضغط بدرجة أكبر من المسؤولية عن الأشياء والمقتنيات. ومن ثم فإن هذا النوع من ضغوط العمل يتعرض له العاملون في مجالات الشرطة، والإطفاء، والتمريض، والتدريس، ومراقبة الملاحة الجوية، وكذلك رجال الإدارة. وتؤكد الدراسة التي قامت بها الهنداوى يحول استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على أنه يختلف إدراك الأفراد لمسببات ضغوط العمل بحسب طبيعتهم، ويختلف إدراكهم لتلك المسببات بحسب أعمارهم. إذ تشير النتائج إلى أنه كلما انخفض عمر العاملين فانهم يشعرون بمستوى من ضغط العمل أكبر مما يشر به العاملون من كبار السن. ويرجع جلمش وآخرون(Gmelch, et al., 1994) مصادر ضغوط العمل عند العاملين في الإدارة التربوية إلى بيئة العمل حيث يمارسون أعمالا إدارية يتعرضون لضغوط العمل في كل من المجالين الإداري و الأكاديمي. وفي دراسة عسكر وعبدالله حول مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية (التدريس، التمريض، الخدمة الاجتماعية، الخدمة النفسية) وعلاقة ذلك بمتغيرات الخبرة و الجنس و الجنسية و الحالة الاجتماعية. بمعنى آخر حاولت الدراسة التعرف على تأثير الخبرة التي يقضيها الفرد في المهنة. وكذلك جنسيته ونوع جنسه وحالته الاجتماعية يمكن أن تكون ذات تأثير على مدى تعرضه لضغوط العمل في المهن الأربع. أكدت الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية بأن الفرق الوحيد في التعرض للضغوط بين العاملين ظهر في مهنة التدريس وهو فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (05). كما تشير النتائج إلى أن فئة المتزوجين هم الأكثر تعرضا للضغوط مقارنة بغير المتزوجين وخاصة في مهنة التمريض والخدمة الاجتماعية.

من جانب آخر انتهت دراسة راتش وآخرون(Rasch, et al.,1990) إلى وجود فروق إحصائية منشأها الدور الوظيفي ومهام العمل بين الإداريين وغير الإداريين في أهمية الأسباب المدركة للشعور بضغوط العمل، كما إن إحساس الفرد بأن فرص الترقي و التقدم و النمو الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي لها ضعيفة أو تحكمه معايير أخرى بخلاف كفاءة الأداء تعتبر أحد المصادر الهامة لضغط العمل حيث تتعارض مع طموحات الفرد ومحاولة تأكيد مستقبله المهني. وقد قام عسكر. بدراسة 244 من العاملين بقطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة. وكان أبرز نتائجها أن كمية العمل و النمو و التقدم المهني ونوعية العمل و الروتينية التي تحكم سير العمل، وعدم وجود الحرية الكافية للعامل أثناء ممارسته لوظيفته وصراع الدور وغموضه من أهم العوامل المسببة للضغوط لدى هؤلاء العاملين. ولقد أظهرت إحدى الدراسات على عينة من العاملين بإحدى المنظمات أن غموض الدور أو عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالوظيفة تمثل مصدرا لضغط العمل. وفي دراسة للربيعة. على 58 مرشدا من المرشدين النفسيين الذين يعملون في مستشفيات الصحة النفسية. انتهت إلى أن بعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في مستوى التعليم و الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، وعمر المرشد. وعبء العمل، وغموض الدور، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، جميعها عوامل مهمة في الشعور بالإنهاك النفسي للمرشد. كما يؤكد ادكرتون (Edgerton, 1977) أن الأدوار و المهام المتعددة و المتناقضة التي يقوم بها المعلم تؤدي إلى التوتر والقلق والضغط.

هذا وقد قام كابلان (Caplan, 1978) بعمل دراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين عبء العمل ومستوى الضغط وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطيه طردية بين هذين المتغيرين. حيث أن زيادة حجم الأعباء الموكول لفرد

ما القيام بها إلى معدل أعلى من المعدل المقبول تتسبب في إحداث مستوى عال من الضغط. ويؤكد ديوا (Dua, 1994) إلى أن مصادر ضغوط العمل عديدة منها أهمية الوظيفية وعبء العمل والتعامل بين الزملاء، وظروف العمل. كما أكدت الدراسة أن هناك علاقة سلبية بين ضغط العمل والعمر حيث أن حديثي العهد بالعمل أإكثر شعوراً بالإجهاد والضغط. وأن هناك علاقة سلبية بين المستوى الوظيفي والضغط. وأوضح لورتي(Lortie, 1975) في دراسته الاجتماعية عن مهنة التدريس أن السبب الرئيس وراء ضغوط العمل هو العبء الوظيفي الذي بدوره يؤدي إلى عدم وجود الوقت الكافي للتركيز على العمل الأساسي له. كما يؤكد أدامسون(Adamson, 1975) أن المسؤوليات المتزايدة والعبء الوظيفي أحد الأسباب التي تؤدي إلى ضغوط العمل عند المعلمين في المؤسسات التعليمية.

ويرى برايد(McBride, 1983) أن مصادر الضغوط متعددة وأهمها كثافة المدرسة والفصول و المسؤوليات الإضافية، وراتب غير كاف، والعلاقة المتعارضة مع الموجه، فكلما زاد حجم المنظمة كلما إنعدمت الروابط الشخصية واتسعت الفجوة بين الإدارة و العاملين وبعضهم البعض، كما تتضاعف مشاكل التنسيق والرقابة، ويزداد العبء على قنوات الاتصال، وتصعب عملية اتخاذ القرار. ويؤكد بسطا في دراسته حول ضغوط العمل لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي مصادرها والانفعالات النفسية والسلبية المصاحبة لها، على مجموعة من معلمي ومعلمات مرحلة التعليم الأساسي بالمرحلة الابتدائية والمرحلة الإعدادية بمحافظة القاهرة في العام الدراسي 1987 -1988. إن معظم المعلمين يعانون من ضغوط العمل ويتعرضون للانفعالات النفسية السلبية مثل الغضب والقلق وقلة الحيلة، والانزعاج، أو تثبيط العزم. وأهم ثلاثة أبعاد لمصادر ضغوط العمل، كما

يدركها المعلمون من عينة البحث، تتمثل في كثافة الفصول وحالة الحجرات في المدرسة، ومشكلات تتعلق بالنمو المهني للمعلم، ومشكلات تتعلق بالتلاميذ. وكشفت النتائج أن درجة إحساس معلمي المرحلة الإعدادية بضغوط العمل تزداد بازدياد عدد الحصص التي يقوم بتدريسها المعلم. كما وجدت الدراسة أن المتخرجين حديثا أو صغار السن من المعلمين اكثر إحساسا بضغوط العمل. في حين أن دراسة عسكر وآخرون عن الإنهاك النفسي لمعلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت. فقد كشفت عن أن مصادر ضغوط العمل في مهنة التدريس، و التي تؤدي إلى الشعور بالإنهاك النفسي، تشمل سلوك التلاميذ، وعلاقة المعلمين بعضهم ببعض، وعلاقة المعلم بالإدارة، وعلاقة المعلم بالموجه وتقدير المهنة. وقد قام برايس وآخرون(Brissie, et al., 1988) بدراسة تنبؤية للتعرف على العوامل الشخصية و البيئية التي تسهم في إحساس المعلم بالإنهاك النفسي و التي أجريت على (1213) معلما بالمدارس الابتدائية. وقد توصل الباحثون إلى أن العوامل الضاغطة الممارسات الإدارية العقيمة داخل المدرسة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، ونقص المساندة الاجتماعية من المدير و الزملاء و الأصدقاء و الأسرة و الطلاب أنفسهم و أولياء أمورهم، وكذلك العوامل الشخصية المتمثلة في نقص الكفاءة الذاتية للمعلم ونقص الدعم الذاتي، وسنوات الخبرة التدريسية جميعها تسهم في إحساس بالإنهاك النفسي.

وتشير دراسة ابكوتش وآخرين (Apkkoch, et al., 1982) إلى فروق بين الأفراد في مستوى الشعور بضغوط العمل تبعا لعمر و خبرة و المستوى الوظيفي لكل فرد. ويؤكد عسكر وآخرون أن أكبر الفئات تعرضا للاحتراق النفسي بسبب ضغوط العمل هم المعلمون الكويتيون خاصة من ذوي سنوات الخبرة ما بين 5 -9 سنوات. وقد توصلت الدراسة التي قام بها العبد القادر

والمير إلى أن صراع الدور وغموض الدور و الدخل الشهري وسنوات الخبرة تكون مصادر ضاغطة لهؤلاء العاملين.

والخلاصة أن ظاهرة ضغوط العمل حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجالات مختلفة. غير أن الملاحظ أن اهتمامات هؤلاء الباحثين انصب على متغيرات دون أخرى. إذ أن منهم من ركز على تأثير المتغيرات الوظيفية، بينما تركز اهتمام آخرين على المتغيرات الديموغرافية. ولم تظهر دراسة معينة تؤكد على أن متغيرات بعينها أقوى في التأثير دون أخرى. سواء كانت ديموغرافية أو وظيفية. وان كانت هنالك الدراسات التي قد حاولت التعرف على التباين في مستوى ضغوط العمل للعاملين وفقا للمتغيرات الديموغرافية أو الوظيفية إلا أنها لم تحاول تحديد أقوى أو أكثر المتغيرات (الديموغرافية أو الوظيفية) تأثيراً على ضغوط العمل؟.وبعبارة أخرى أن تلك الدراسات لم تحدد أي المتغيرات أكثر تأثيراً على مستوى ضغوط العمل، هل هي المتغيرات الوظيفية أم المتغيرات الديموغرافية؟. لذا كانت الدراسة الحالية.

ضغوط العمل أو الضغوط المهنية (1) التعريف والأسباب:

اتفق خبراء العلوم المختلفة على اعتبار العصر الذي نعيشه الآن عصر الضغوط ووصفوا الحياة التي يعيشها الإنسان المعاصر بوصفها حياة ضاغطة وهو ما جعلنا نقرأ ونسمع كثيراً عن مفهوم الضغط وأشكاله المختلفة، وسوف أتحدث هنا عن مجال من المجالات التي أصبحت تحوى قدراً كبيراً من الضغوط التي قد توقع بالإنسان في أمراض عديدة منها ما هو جسماني ومنها ما هو نفسي ومنها ما هو نفسي جسمي أو ما يسمى بالأمراض السيكوسوماتية وهو مجال العمل، سنتحدث عن الضغوط في العمل كمفهوم وأسباب وآثار ثم سنحاول وضع عدد من الإستراتيجيات والتي نقوم

في دوراتنا التدريبية التي نعقدها في مجالات العمل بعرض عملي وتفصيلي لها يساعد الأشخاص على التخلص من مثل هذه الضغوط.

معنى الضغــوط :

إذا ما راجعت معنى اصطلاح الضغوط فى المجالات المختلفة فربما تجد فروقاً كبيرة فمثلاً يتحدث الأطباء عن الضغوط فى إطار الميكانيزمات الفسيولوجية، ويستخدمها المهندسون للإشارة إلى مدى التحمل، والإداريون بمعنى التحدي لنظام بحيث يضغط لإحداث تغيير، أما اللغويون فيذهبون كما يذكر محمود شوقي فى رسالة دكتوراه متميزة حول الضغوط إلى أن الضغط يشير إلى مفاهيم تتعلق بالقهر والضيق والألم والمشقة وغيرها..

فعلى سبيل المثال لا الحصر يتم تعريف الضغوط لغوياً فى المحيط لبطرس البستاني بأنه: تضاغطوا: تزاحموا، والضغط: مصدر: وضغط العين علة يجد العليل معها ألماً شديداً فى عينيه وامتناع عن الحركة، وضغطه الزحمة والضيق والإكراه على شئ.

أما من الناحية النفسية فهناك اختلاف كبير أيضاً بين وجهات النظر التى تشير للمفهوم، إلا أنها بوجه عام يمكن تقسيمها إلى ثلاث اتجاهات رئيسية تشمل:

- النظر للضغط بوصفه مثير يضايق الكائن الحي ويستنفر طاقته
- النظر للضغوط بوصفها استجابة من الكائن الحي أعلى من معدلاته الطبيعية فتكون الضغطة فى الاستجابة للمثير وليس في ذاته
- النظر للضغوط بوصفها المرحلة بين الاثنين أي بين ظهور مثير شديد أعلى من قدراتك وظهور تلك الاستجابة التي تتناسب معه..

ودعونا نتفق في هذا الكتاب على تعريف الضغوط بوصفها:

حمل زائد على الفرد أو عبء زائد في مجال العمل يستلزم منه تطوير إستراتيجيات جديدة من شأنها تقليل هذا العبء أو الحمل.

وفي سبيل ذلك يستنفر الفرد كل طاقته للتخلص من هذا العبء الذي لو استمر لأنهى على الإنسان أو عطل وظائفه، وفي جزء لاحق سوف نعرض تفصيلاً لما يصيب الكائن الحي نتيجة لتعرضه للضغوط.

أسباب الضغوط في مجال العمل:

للضغوط في العمل أسباب كثيرة ربما يشكو الفرد من واحد منها أو أكثر وما يراه شخص ضغطاً قد لا يراه أخر كذلك ومن بين أسباب الضغوط في العمل أو العوامل التي تؤدي إلى هذه الحالة الضاغطة نذكر:

1 - **عدد ساعات العمل:** فمن المتعارف عليه أن جسم الإنسان وحالته الفسيولوجية تتأثر بشدة بطول مدة العمل خاصة لو لم يكن هناك راحات كافية على مدار اليوم تجعل الجسم يستعيد طاقته ويبدأ في حالة الشحن من جديد.

2 - **طبيعة العمل:** فالعمل الذي يستلزم درجة من التركيز والانتباه المستمر أو ذلك الذي يفرض على صاحبه أن يكون في حالة اتخاذ قرار بشكل دائم أيضاً يصبح مجال مثير للضغوط بدرجة أكبر من تلك الأعمال التي يقل احتياجها لتركيز عالٍ من القائم بها.

3 - **العلاقة بالرئيس:** فمن يرأس الشخص في العمل ويوجهه أحد الأمور التي تفرض عليه حاله من الضغط خاصة وإن كان رئيساً أو مديراً لا يرضى عن شئ، أو لا يهتم بالروح المعنوية للعاملين تحت قيادته وتشجيعهم، أو ذلك المدير الروتيني الذي لا يقبل بأي درجة من الإبداع أو ذلك الذي ينسب كل عمل لنفسه ويحرم العاملين تحت قيادته من

المشاركة بأسمائهم في أي شئ يحصل عليه أو ذلك المدير الديكتاتور الذي يستأثر بكل القرارات، أو ذلك الذي لا يفهم طبيعة العمل الذي يديره وجاء للمكان بفعل ترقية غير عادلة.

4 - **انخفاض الأجر وعدم مناسبته للعمل:** فالعامل يرى جزء من قيمته في تقدير الجهة التي يعمل بها لراتبه، فقد أثبتت الدراسات أن الأجر من الأمور التي يُقيم الفرد بها نفسه في مجال العمل ومع انخفاضه أو عدم تناسبه مع ما يبذله الفرد فإن ذلك يمارس عليه درجة من الضغوط.

5 - **العلاقة بالزملاء:** من الأمور التي تزيد من ضغوط الفرد التنافسية الشديدة مع الزملاء في العمل والتي تدفع البعض للإيقاع بزميل له وهو ما يجعله دائماً في حالة توتر نتيجة لليقظة من زميله وتوقع الغدر منه.

6 - **نقص فرص الترقي العادلة:** أي ألا يكون هناك نظام عادل ومتعارف عليه يتم بناء عليه ترقية الأفراد من منصب لأخر بحيث لا يشعر الفرد بالظلم في حالة ترقي زميل أخر له ويعلم أن ذلك جاء بناء على قواعد معلنة بمنتهى الشفافية للجميع.

7 - **نقص التأييد الاجتماعي:** هناك مهن في كل مكان وزمان مرفوضة أو لا تلقى تأييد من المجتمع بغض النظر عن طبيعتها والدور الذي يقوم به الفرد فيها فإن العمل بمثل هذه المهن يفرض على الشخص الذي يعمل بها حالة من الضغوط التي تؤثر على توافقه.

8 - **عدم وضوح حدود الدور:** والمقصود بها أن يعرف الشخص جيداً حدود دوره بحيث لا تتغير من موقف لأخر بشكل يجعله في حالة حيرة من أمره يتصرف أم لا.

9 - **عدم وضوح معايير الحكم على العمل:** بحيث يقع الفرد في حالة ضغط شديدة حينما يقدم عمل وهو لا يعرف هل هو مقبول أم لا، ويجده يتم قبوله من زميل له ولا يتم قبوله منه، ومرة يُقبل مرة أخرى يتم رفضه.

10 - **عدم توفير الظروف المناسبة للعمل:** ونقصد بها البيئة الداخلية للعمل بحيث تكون مناسبة لأدائه وكذلك توفير الأدوات التي تساعد الفرد على أداء واجبه بحيث يكون هو مسؤل عن التقصير حيث إن كل الوسائل موفرة له.

بالتخطيط يمكنك مقاومة ضغوط العمل:

يسعى كل منا للنجاح والتميز في عمله، ببذل مزيد من الجهد والمثابرة والتعلم، لكن لا يخلو أي عمل من ضغوط تؤرقنا، ربما تزداد حدتها تارة وتخف تارة أخرى، فينشغل تفكيرنا دائما بكيفية مقاومتها، ويؤدي استمرار وشدة وطأتها للإسراع بقرار يظنه البعض صحيحا؛ وهو ترك الوظيفة الحالية بحثا عن عمل آخر، ظنا أن العمل الجديد خال من الضغوط، وهذا ظن واهم، فلا يوجد عمل بلا ضغوط. وحتى يتجاوز الموظف هذه الضغوط لابد من تغيير طريقة التفكير، هذا ما أكده رشاد اللولو خبير التنمية البشرية في حوار حي مع جمهور "إسلام أون لاين"، وقال إن الشعور بالضغط النفسي عملية تتألف من مرحلتين: أولها الدافع أو المحرك للشعور وهو الحدث، وثانيهما طريقة التفكير في الحدث ودور ذلك في تحفيز وإثارة الشعور والمعاناة.

ووفقا لذلك، فإن طريقة التفكير هي التي تضخم الحدث أو تجعله يمر مرور الكرام، ورصد اللولو في هذا الإطار بعض من أنماط التفكير الخاطئ مثل:

- اعتمادنا أسلوب المبالغة عند تعاملنا مع الحدث.
- افتراضاتنا السلبية تجاهه.
- اعتمادنا على التعميم في التعامل معه وإصدار الإحكام.
- القفز إلى الاستنتاجات بدون أدلة.
- التوقعات المستقبلية غير الواقعية.
- طريقة التفكير بالمثالية الشديدة.

التمييز بين الأفراد:

ورداً على سؤال حول التمييز بين الأفراد مادياً أو معنوياً، كأحد ضغوط العمل، أوضح اللولو أنه لا ينكر وجود تمييز بين الأشخاص في العمل يكون بسبب سوء الإدارة، ولكنه لا يعفي الشخص نفسه من مسئولية هذا الشعور في كثير من الأحيان؛ بسبب عدم التقييم الموضوعي لدواتنا، وإعطائها أكثر مما تستحق.

ويحتاج الشخص في هذه الحالة إلى تغيير نمط تفكيره وتعديل اتجاهاته الذهنية بما يجعله أكثر موضوعية، وينصح في هذا الإطار بالتعرف على الطريقة التي يتعامل بها الأشخاص المميزون مع الإدارة، وكيف يتفهموا النظام داخل المؤسسة، بما يجلهم يحصلون على مزايا لا تتوفر للآخرين. ومن هذا المنطلق رفض اللولو القرار الذي اتخذته إحدى السائلات بقصر جهدها على عدد محدود من الساعات ما دام أنها لا تحصل على مزايا يتحصل عليها زملاء لا يعملون بالقدر الكافي، وقال: "من الخطأ أن ننظر دائما لنصف الكوب الفارغ"، ودعاها إلى العمل بإخلاص، فربما تتحقق بعض المكاسب الذاتية والخفية التي ربما لا تكون واضحة في الوقت الحالي.

ضغوط الوقت:

ومن مشكلة التمييز إلى الوقت، اشتكى كثيرون من الإرهاق نتيجة كثرة أعباء العمل؛ حيث يشعرون كأنهم في طاحونة تتحرك دون توقف. ولهؤلاء قال اللولو: "أعيدوا تنظيم وقتكم"، ناصحا إياهم بإعداد جدول بما يستنزفه كل نشاط من وقت، ومحاولة اختصاره أو إعادة ترتيبه في جدول النشاطات اليومية.

وأكد على ضرورة ترتيب جدول النشاطات اليومية حسب أهميتها (الأهم فالمهم)، وقدم في هذا الإطار عشر نصائح هي:

1 - اصنع قوائم بالأشياء المراد إنجازها (يومياً).

2 - استثمر الساعة الهادئة (الوقت المتميز استثمره في التخطيط والتفكير).

3 - اجمع المهام المتشابهة.

4 - حدد الهدف وحدد تاريخ إنجاز الهدف.

5 - حدد الأولويات، ورتب المهام حسب الأولوية.

6 - قم بتنفيذ الأعمال الرئيسية، وفوض الأعمال الأخرى.

7 - أدر أوراقك بشكل جيد، أوراق بحاجة إلى تفويض، وأخرى بحاجة إلى إجراء سريع، وبعضها يؤجل ويحفظ في ملف، وجزء يتم التخلص منه.

8 - تجنب التأجيل والتسويف والمماطلة.

9 - قم بالمهام غير المحببة أولا.

10 - انتبه من الوقت الضائع.

كثرة التكليفات:

وتتداخل مع مشكلة الوقت مشكلة أخرى، وهي معاناة البعض من تعنت مديريه في تفويضه بكل صغيرة وكبيرة في العمل، بما يجعل الوقت غير كاف للإنجاز، وهو ما يرهقهم ويشعرهم بالضغط الذي يتزايد ليسبب حالة من الاكتئاب الشديد، ويرى اللولو أن هذا يرجع إلى ثقة المديرين بهم وهو شيء إيجابي، وقد يكون سببه أن المدير يعاني بعض الضغوط من أعلى. وينصح بإتباع الخطوات التالية للتخلص من هذا الشعور:

- ضع قائمة قابلة للتعديل بما يجب إنجازه كل يوم، وعليك أن تسأل مديرك عند كل تفويض بالوقت النهائي لموعد تسليم المهمة، وابدأ بتعديل القائمة على حسب الأولويات في المهام المطلوبة (الأهم فالمهم)

- اطلب من مديرك السماح لك بتفويض الآخرين لتنفيذ مهام يستطيعون القيام بها، وتستنفذ منك وقتا لتنفيذها أي أن تكون قائد لفريق عمل وتوزع عليهم المهام (ولتكن طريقتك في الطلب تعبر عن اهتمامك بإنجاز المطلوب في أقصر وقت ولصالح المؤسسة ولا تعبر عن تذمرك من كثرة العمل)

- الإبداع ينتج من كثرة مزاولة العمل، وهو ما يفيد في اكتساب الخبرة والحنكة الوظيفية، مما يزيد من قيمتك وأهميتك في مجالك الوظيفي بشكل عام، ولدى مديروك بشكل خاص، وتصبح شخصاً لا يستغنى عنه.

- لم تكن يوماً كثرة العمل عائقا عن الإنجاز، بل العائق الحقيقي هو ما نحدث به أنفسنا، فكلما كان حديثنا للنفس سلبيا شعرنا بجبال

من الهم على أكتافنا، أما إذا كان الحديث إيجابياً سنشعر بقدرتنا المحدودة على مجابهة الأمور والمشاكل.

- فكر دائما بأنك المنجز الخارق في مؤسستك، وكم من الإنجازات السابقة استطعت إنجازها؟ وبأن لديك الحلول دائماً.

حتى لا تفترسنا الضغوط:

كل هذه الضغوط، هل تستطيع تركها خلف ظهرك عند دخولك منزلك؟.. الإجابة عكستها أسئلة طلب فيها الجمهور وصفة تمكنهم من الفصل بين العمل والمنزل، وقبل أن يشرع في تقديم تفاصيلها، أكد أن عدم الفصل، يؤدي لكثرة الضغوط التي من شأنها أن تفقد الشخص القدرة على التعامل السوي مع الآخرين، وقدم خمس نصائح للفصل، هي:

- نظرا لصعوبة الفصل بين العمل والبيت، فنحن لا نستطيع أن نرمي مشاكل العمل كلياً خارج المنزل قبل الدخول إليه إلا بالتدرب؛ لمحاولة التخفيف من هذه المشاكل، فينصح بالسير مدة لا تقل عن ربع ساعة قبل الدخول للمنزل.
- علينا أن نتأكد أن الحياة أقصر من أن نعيشها بتعاسة تؤثر علينا وعلى الآخرين؛ لذلك يجب علينا أن نحرص على سؤال هام: كيف تسعد ذاتك ومن حولك؟ لأنه لا ذنب لهم فيما يحدث في العمل.
- لا شيء يهدئ النفس مثل الصلاة، فأكثِر منها) : ألا بذكر اللّه تطمئن القلوب)، وعند السجود تمتص الأرض معظم الطاقة السلبية المختزنة في جسدك؛ مما يؤدي إلى الاسترخاء والهدوء النفسي.
- ابحث عن مصادر التوتر في العمل بموضوعية شديدة (ربما تكون هذه المصادر أنت السبب فيها، كعجزك عن أداء المطلوب منك في الوقت

المحدد، أو سوء التنظيم داخل العمل، أو قصر الوقت، أو أنك تمارس عملاً لا تحبه ...إلخ).

- وينصح بضرورة التحلي بروح إيجابية، وأن يتكون لدينا اعتقاد راسخ بأن ما يحدث في هذا الكون هو لصالحنا وليس ضدنا.

مقومات البيئة الداخلية للمنظمة كإحدى مسببات ضغط العمل:

1 - غموض الدور:

عدم ملائمة إمكانات الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها، وغياب أو عدم دقة المعلومات والبيانات التي تتوفر للفرد أو عمله سواءً عن الواجبات أو العلاقات أو نتائج الأعمال التي يؤديها، وعدم أو ضعف استيعاب الفرد لجوانب وظيفته وأهميتها في المنظمة، توتر علاقة الفرد مع الأطراف الأخرى في العمل سواء كانت العلاقة مع الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء أو العلاقات أو الأطراف الخارجية من عملاء وموردين وأجهزة رسمية وغيرها.

2 - تعارض الدور:

تداخل أو تشابك وتعارض واجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد مع مسؤولياته الأسرية أو العائلية، أو مع اهتماماته وهواياته الشخصية، أو إحساس الفرد الذي يؤدي مهام وظيفية معينة غير محببة إلى نفسه لكونها تتعارض مع طموحاته وميوله واتجاهاته، وأيضاً تلقي الفرد توجيهات وأوامر عديدة من مصادر متعددة من قيادات ورئاسات مختلفة ينتج عنها تكليفات ومهام متداخلة أو متعارضة.

3 - زيادة عبء الدور:

زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية والعقلية للفرد، وارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانيات الفرد الفنية والإدارية، عدم كفاية الوقت المستغرق والاضطرار للعمل ساعات إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة، عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها رغم القيام بجهد إضافي غير عادي.

- من الأهمية توفر حد معين من ضغوط العمل لكي يتوفر الحد الأدنى لدفع الفرد إلى تحسين ذاته وتنمية مهاراته الإبداعية والإبتكارية، ومن الخطورة تزايد ضغوط العمل عن هذا الحد الأدنى بصورة كبيرة لما يتيح عنها من حالة مليئة بالقلق والتوتر وغيرها من الأمراض النفسية والجسمانية .
- الفجوة بين ظروف وبيئة العمل وإمكانيات ومتطلبات الفرد / نتيجة شعور الفرد بوجود إهدار لقدراته ومهاراته وسوء توظيفها، وإحساسه بضغوط العمل، إحساسه بعدم استقرار وضعه الوظيفي
- البيئة الخارجية للمنظمة أحد مسببات ضغوط العمل
- ليس صحيحاً ما يقال بأن الفرد المتزوج دائماً يواجه درجة أعلى من الضغوط بالمقارنة بالفرد الأعزب.

أنواع الضغوط:

الضغوط في مجال العمل متعددة الأنواع ومختلفة الأشكال، ولكل نوع منها خصائصه ومواصفاته، ولكل منها طرق للتعامل معها، بل إن هناك من الضغوط ما هو واجب الحفاظ عليه، ونعرض عليكم الآن أهم أنواع هذه الضغوط..

أولاً : من حيث إيجابيتها وسلبيتها :

- ضغوط إيجابية.
- ضغوط سلبية.

1 -الضغوط الإيجابية :

وهو ضغط لازم تتطلبه طبيعة العمل، ويحتاج إليه المدير مثلاً للضغط على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم ودافعيتهم، وفي الوقت نفسه لقهر أي تكاسل أو تخاذل ينجم عنه رتابة العمل.

والضغط الإيجابي يزيد وينمي قدرة الفرد على أداء وبذل أقصى جهد لتقليل ضغوط العمل، وبذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق رضا العاملين، ويصبح غياب هذا النوع من الضغوط مصدراً لعدم الرضا الوظيفي عن العمل. ومن أمثلة هذا الضغط التوتر الذي يجعل الطالب يذاكر بجد قبل الامتحانات.

2 -الضغوط السلبية :

ويطلق عليها اسم الضغوط الهدامة ، وهي الضغوط التي تؤثر على سلوك كل من المدير والعاملين معه بشكل سيء وضار وتتولد معها مجموعة من الإجراءات الإدارية التي يرتكز معظمها حول ما يلي:

- فقدان الرغبة في العمل.
- العزوف عن المبادرات الفردية والاستسلام إلى الرتابة ونمطية العمل.
- تنامي الإحساس بالإحباط.

- عدم التوافق والاكتئاب والقلق وعدم النضج الإداري.

ثانياً : من حيث شدة الضغوط :

- ضغوط فائقة.
- ضغوط متوسطة.
- ضغوط عادية.

1 - الضغوط الفائقة :

وهي ضغوط قوية عنيفة تمارس على الإدارة، وهذه الضغوط يستحيل على المدير تجاهلها أو التغاضي عنها نظراً لما تفرضه من تهديدات على المنشأة واستمرارها ، وهي ضغوط طويلة الأجل.

2 - الضغوط المتوسطة :

وهي ضغوط عادة ما تتصل بالسياسات الإدارية للمنشأة، وهي بذلك تحكم العمل داخل المنشأة. مثل : الضغوط الناتجة عن توزيع الأنشطة.

3 - الضغوط العادية :

وهي ضغوط تتصل بالمواقف اللحظية اليومية للمنشاة والتي تنشأ عن المعاملات اليومية وصراعات الأفراد مع إطار العمل اليومي. مثل: الضغوط الناتجة عن غياب العاملين وتوزيع الأعباء على باقي العاملين المتواجدين.

ثالثاً : من حيث محور وموضوع الضغوط :

- ضغوط مادية.
- ضغوط معنوية.
- ضغوط سلوكية.

• ضغوط وظيفية.

1 - الضغوط المادية:

وهي تتصل بالمزايا المادية التي تسعى الإدارة للحصول عليها لإرضاء العاملين داخل المنشأة. مثل: الحوافز والمكافآت، والتعيين في أماكن بعيدة عن إقامة العامل مما يؤدي إلى إهدار المال في الإنفاق.

2 - الضغوط المعنوية:

وهي تتصل بالحالة الوجدانية والنفسية للمدير، وهي ضغوط شديدة التأثير على قرارات المدير، وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره وعدم قدرته على اتخاذ القرارات السليمة.

3 - الضغوط السلوكية:

وهي الضغوط التي تتصل أساساً بالقيود التي يمكن أن تنعكس على سلوك المدير، وبالتالي تؤثر على قدرته على إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية. مثل: كثرة تأخر مدير مما يؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ إجراءات إزاء العاملين كثيري التأخر.

4 - الضغوط الوظيفية:

وهي الضغوط التي تتصل أساساً باعتبارات الوظيفة وبالأعمال التي تتم فيها، والأنشطة التي تمارس، والغايات التي يسعى العاملون لتحقيقها.

لماذا تعد الجوانب الشخصية للفرد أحد مسببات ضغوط العمل:

1. اختلاف شخصية الأفراد من حيث إدراكهم وتفاعلهم مع خصائص بيئة العمل وتفسيرهم للقرارات الإدارية والعلاقات التنظيمية.

2. اختلاف قدرات الأفراد في التعامل مع أنماط البشر (رؤساء، مرؤوسين، زعماء عمل).

*مصادر ضغوط العمل :

أ - مصادر فردية (عوامل في حياة الفرد يمكن أن تحدث تلك الضغوط).

ب -المصادر التنظيمية (يرتبط القدر الأكبر من الضغط بالوظائف العليا في المنظمة، مستوى الجماعة، المستوى الفردي).

ج - المصادر البيئية: (الأوضاع السائدة بشكل عام مثل السياسة، الاقتصاد، النواحي القانونية والاجتماعية).

- يمكن للحركات الاجتماعية مثل حقوق الإنسان والقضاء على الفقر أو معارضة الحكومات أن تكون سبباً في إحداث الضغوط.
- أيضاً العوامل السياسية والاجتماعية مثل الانتخابات تزيد من الضغط.
- تزيد البيئة الداخلية للتنظيم من الضغوطات مثل تفعل التغيرات في مجال العاملين وتقنية المكاتب والآثار طويلة أو قصيرة المدى من التعرض للتلوث (التعرض للكيمياويات السامة والإشعاع).

مراحل الضغوط :

1 - مرحلة نشوء الضغط :

وهي مرحلة ميلاد الضغط وظهور أول بوادره، وإن كان يبدو للمدير أنه غير ذي أهمية، ويؤدي إلى هذا إلى التغاضي عنه أو عدم التعامل معه وإهماله

وعدم الاستجابة له، وبالتالي يتولد لدى القوى الضاغطة دافع قوي نحو توليد مزيد من الضغوط، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثانية.

2 - مرحلة نمو الضغط:

وفي هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها وأدركت أين مواطن الضعف لدى المدير والتي يمكن من خلالها الضغط عليه، وأين مناطق الاختراق التي من خلالها تنفذ إلى كل من عقل ووجدان متخذ القرار فتسيطر على أفكاره وعلى عواطفه، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثالثة.

3 - مرحلة اكتمال الضغط ونضوجه:

في هذه المرحلة يكون الضغط الإداري قد بلغ الدرجة التي يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار في الاتجاه الذي يريد من حدة الضغط.

4 - مرحلة انحسار الضغط وانكماشه:

وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيس من المطالب التي تنادي بها القوة الضاغطة، أو بوصولها إلى اتفاق مع متخذ القرار، ثم تبدأ هذه القوى الضاغطة بتخفيف الضغط على متخذ القرار، بل مساعدته وتقديم دعمها له، ثم تبدأ في التحول من المعارضة إلى المهادنة ومن المهادنة إلى التعاون والمشاركة الجزئية ثم إلى المشاركة الكاملة والتعاون الكامل، ثم يختفي الضغط.

5 - مرحلة اختفاء الضغط أو تحوله إلى مجالات جديدة:

وتأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة ومن ثم تفقد هذه القوى السبب في تكتلها واستمرارها ومن ثم لا يكون أمامها إلا خياران هما:

أ - التفكك والانصراف عن الاستمرار لتحقق مطالبها.

ب - التحول إلى قوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها.

العوامل الوسيطة للضغوط :

يوجد العديد من الظروف والسلوكيات والخصائص التى يمكن أن تمارس دورها كعوامل وسيطة لتقل الضغوط ويوجد (3) أشكال من العوامل الوسيطة وهي:

1 - معالم الشخصية :

تتمثل الشخصية في مجموعة السمات أو الخصائص المستقرة نسبياً والتي تشكل نواحي التشابه أو الاختلافات في سلوك الأفراد، **ومن هذه الخصائص أو السمات :**

أ - القدرة على تحمل الضغوط / الفرد ذو القدرة الأقل على تحمل الضغوط سوف يجد مواقف غموض الدور أكثر إثارة للقلق أو التوتر أو الغضب وذلك بخلاف الوضع بالنسبة للفرد الذي يمتلك مقدرة أعلى على تحمل الضغوط.

ب - مراكز التحكم في الشخصية / كلما شعر الفرد بأنه يمتلك قدراً من السيطرة على الأحداث التي تواجهه في حياته، فإنه أقل احتمالاً لإدراك المواقف بأنها مصادر للتهديد أو للضغوط، ومن ثم فإنه أقل احتمالاً لأن يظهر نماذج سلوكية أو سلبية أو معاكسة.

ت - تأكيد واحترام الذات / بصفة عامة فإن الأفراد الذين يتسمون بوجود مستويات مرتفعة لتأكيد الذات يثقون في قدراتهم وبالتالي فهم أقل احتمالاً للشعور بالتهديد أو القلق.

2 - يمكن أن تجد شخصية تتصف بالتالي:

أ - محاولة إنجاز أكبر قدر ممكن من المهام في أقل فترة ممكنة.

ب -الإقدام والطموح والتنافس والجرأة.

ت - يتحدث بانفعال ويحث الآخرين على إنجاز ما يتعهدون به.

ث - غير صبور ويكره الانتظار، ويعتبره مضيعة للوقت الثمين.

ج - مشغول دائماً بالمواعيد المحددة لإنجاز المهام ولديه توجه بالعمل.

ح -دائماً في صرع مستمر مع الناس والأشياء والأحداث

وعادة هذه الصفات تجدها في المدراء، وفي المقابل قد تجد نمط سلوك الشخصية لآخر يشعر بوجه عام بعدم وجود عناصر ضاغطة في تعامله مع عنصر الزمن أو الناس، ويمتلك دافع قوي للعمل ويعمل بهمة ونشاط، ويتسم بالثقة التي تجعله يشعر بالاستقرار النفسي، وفيء نمط آخر قد تجد الشخصية تسلك إيقاعاً منتظماً في التعامل مع المواقف والأحداث والأفراد وتجدها أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط والحد من نتائجها السلبية.

3 - مصادر الدعم الاجتماعي وآثاره:

يتمثل الدعم الاجتماعي في كافة صور المساعدة وسبل الراحة والمعلومات التي يتلقاها الفرد من خلال اتصالاته الرسمية وغير الرسمية بالأفراد أو الجماعات الأخرى، أي أن هناك عوامل وسيطة أو ناقلة للضغط وهي العوامل التي تقوم بإضعاف أو تأكيد العلاقة بين مصادر الضغط والنتيجة، وتشمل هذه العوامل العمر والجنس والحاجات والشخصية والوراثة والعادات.

الآثار الناتجة عن الضغوط:

تتعد الآثار الناجمة عن ضغوط العمل المدرسي، فمنها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي، ومنها ما يقع على الأفراد العاملين ويؤثر بالسلب على أدائهم، ومنها ما يقع على المنشأة ويؤثر على أداء العاملين وفيما يلي بعض لهذه الآثار:

أ - الآثار الإيجابية:

هناك العديد من الآثار الإيجابية للضغوط تتمثل فيما يلي:

1. التعاون لحل المشكلات.
2. التنافس البناء.
3. الرغبة في العمل وزيادة الدافعية.
4. الشعور بالرضا الوظيفي.
5. الشعور بالإنجاز.
6. انخفاض الغياب والتأخر.
7. المشاركة في حل المشكلات.

ب - الآثار السلبية:

وهناك مجموعة من الآثار السلبية للضغوط ومنها:

1. الغياب والتأخر عن العمل.
2. الإحجام والتوقف عن مهام العمل.
3. ترك العمل.
4. التظلمات والشكاوي.

5. ضعف الاتصال.

6. اتخاذ القرارات الخاطئة.

7. علاقات العمل سيئة.

مداخل منع وإدارة الضغوط:

يجب أن لا يتجاهل المدير الناجح مؤشرات الغياب أو دوران العمل أو انخفاض الأداء أو تدني مستوى الجودة، ومن الخطأ الواضح أن يتجه معظم المديرين إلى البحث عن أسباب تقليدية لهذه الظواهر السلبية مثل ضعف التدريب، تخلف التكنولوجيا، عدم كفاية التعليمات، نقص الدافعية وغيرها من العوامل التي لا تضع الضغوط بين المسببات المحتملة لهذه الظواهر، إن المهمة الأولى للمدير في محاولة التعامل مع الضغوط هي الاعتراف بوجود ضغوط العمل وتوصيفها، ومن ثم البحث عن مداخل للتخلص من مسببات الضغوط، وتتمثل مداخل التعامل مع الضغوط:

1 - **تعظيم التوفيق بين حاجة الفرد والمنظمة:**

ويركز على بعدين رئيسيين هما: المدى الذي يقوم فيه التنظيم بإمداد الموظف بالمكافآت الرسمية غير الرسمية التي تتوافق أو تغطي احتياجاته.

2 - **برامج منع وإدارة الضغوط:**

مثل مساعدة الأفراد والعناية الصحية والحوافز، والبدلات.

3 - **المداخل الفردية لمنع وإدارة الضغوط:**

أي المشاركة مثل الأفراد والمؤسسات لحل مثل هذه الأشكال وعدم الاعتماد على القرارات والجهود الرسمية (الحكومية) فقط وكذلك تغيير

مكان العمل والقيام بأنشطة إضافية ترويحية ودينية وثقافية لحملة عقد العمل وسوء الاتصال بين العاملين.

- لا يجب على أعضاء التنظيم الاعتماد كلية على الجهود الرسمية للمساعدة في منع وإدارة الضغوط.
- الفحص الطبي المنتظم يعتبر مناسباً لإدارة الضغوط التي قد يتعرض لها الفرد.
- استخدام الأساليب الذهنية يساعد في الإدارة الفعالة للضغوط مثل التأمل فقد يجلس الفرد مغمضاً عينيه ويتلو بعض أنواع الدعاء لمدة دقائق محدودة كل يوم، أيضاً ممارسة الصلاة وتلاوة القرآن والاسترشاد بهدي الرسل ومنهاجهم السلوك والتصرف مع الآخرين يساعد في منع الضغوط والحد من الآثار السلبية التي قد تترتب عليها.
- قد يكون أحد المداخل الفردية لمنع وإدارة الضغوط هو أن يغير نوعية العمل في نفس المنظمة أو ينتقل إلى إدارة أخرى أو فرع آخر.

مراحل إدارة الضغوط:

تستطيع المنشأة تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن عبء العمل وجماعة العمل من خلال الوسائل والطرق المناسبة للتغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط، بالإضافة إلى علاج آثارها السيئة المترتبة عليها ، ولذلك أصبح لزاماً على ادارة المنشأة وضع استراتيجيات تهدف إلى تخفيف ضغوط العمل وعلاج آثارها السلبية ، وتمر هذه الاستراتيجيات بمراحل مختلفة هي:

1 - التعرف على وجود مشكلة تتعلق بضغوط العمل:

في هذه المرحلة يجب أن تقتنع المنشأة بأن هناك مشكلة تواجهها ناجمة عن ضغوط العمل.

2 - الكشف عن مسببات ضغوط العمل:

ويتم ذلك عن طريق إدارة المنشأة من خلال انخراطها في العمل بغرض كشف مسببات الضغوط، وذلك لإيجاد الحلول.

3 - وضع حلول لضغوط العمل:

وتعد هذه المرحل من أهم المراحل لأنها متعلقة بوضع خطة فاعلة لحل مشكلات الضغوط، وقد يكون من الأفضل تحديد المجالات التي سيتم التركيز عليها.

4 - التنفيذ والمتابعة:

وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ برامج إدارة الضغوط من خلال لجان التنفيذ التي يتم اختيارها مع وجود لجان متابعة لضمان تنفيذ هذه الإجراءات.

***الفرضيات:**

1. أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين السن وضغوط العمل.
2. أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري وضغوط العمل.
3. أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في مجال التعليم وضغوط العمل.
4. أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل وضغوط العمل.

5. أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور الوظيفي وضغوط العمل.

6. أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفي وضغوط العمل.

7. أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العمل وضغوط العمل.

8. أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي وضغوط العمل.

التوصيات:

- اعداد برامج خاصة لتدريب المراجعين حديثي التعيين لتنمية مهاراتهم في التعامل مع ضغوط العمل بحيث تخف حدة الضغوط لدى المراجعين في بداية حياتهم المهنية.
- تخفيف مستوى غموض الدور وخاصة عند المراجع الأقل سناً وخبرة ومركزاً وظيفياً من خلال:
- تحديد أهداف وغايات العمل.
- تحديد إجراءات العمل وتوضيحها بشكل جيد.
- تحديد المسؤوليات والسلطات تحديداً دقيقاً.
- تحديد سياسات وإرشادات العمل والتأكد من عدم تعارضها وتضاربها.
- تحسين فاعلية الأداء وتخفيض مستوى الضغوط.

- تنظيم وقت العمل وتوزيعه واستغلاله الاستغلال الأمثل.
- توزيع الواجبات والصلاحيات توزيعاً بشكل عادل يتناسب مع الإمكانيات والمهارات.
- العمل على زيادة وبناء العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال عقد لقاءات ودية بعيداً عن جو العمل ومشاكله.
- تخفيف ضغوط العمل الناشئة من محدودية فرص الترقي.
- إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين فاعلية الأداء وتخفيض مستوى الضغط.
- زيادة الحوافز المادية والمعنوية للمراجعين وإيجاد أسس عادلة وموضوعية في توزيعها.

1 -**مهارة إدارة الضغوط:**

هل هناك أحد منا لا يعاني من ضغوط في عمله اليومي ؟ !

يقول الله تعالى في محكم التنزيل: ﴿**لَقَدْ خَلَقْنَا الإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ**﴾ [البلد:4]، فالضغوط لازمت الإنسان منذ أن خلق على الأرض ومن أخصها الضغوط في مجال العمل، حيث إن العمل كان ولا يزال مصدر الشقاء للإنسان، وإذا كانت الضغوط لازمة في حياة العاملين بالمدرسة وخاصة إدارتها، فلا بد من إدارة هذه الضغوط ومواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم، وذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع إدارة المدرسة إلى النمو والازدهار إضافة إلى التقليل من الضغوط الضارة التي تعرض إدارة المدرسة للمخاطر.

تعريف الضغوط الإدارية:

هي العوامل والظروف المدرسية والتي ينتج عنها شعور مدير المدرسة بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي إلى اضطراب مدير المدرسة حيث أن هذا الشعور بالاضطراب ناتج عن عدم قدرة مدير المدرسة التغلب أو التكيف مع كثرة أو استمرار متطلبات العمل.

أنواع الضغوط في الإدارة المدرسية:

الضغوط في مجال الإدارة المدرسية متعددة الأنواع ومختلفة الأشكال، ولكل نوع منها خصائصه ومواصفاته، ولكل منها طرق للتعامل معها، ومنها:

من الضغوط ما هو واجب الحفاظ عليه واستمراره، ونعرض عليكم الآن أهم أنواع هذه الضغوط

أولاً: من حيث إيجابيتها وسلبيتها: وهي نوعان:

- ضغوط إيجابية.
- ضغوط سلبية.

1. **الضغوط الإيجابية:**

وهو ضغط لازم تتطلبه طبيعة العمل، ويحتاج إليه مدير المدرسة للضغط على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم ودافعيتهم، وفي الوقت نفسه لقهر أي تكاسل أو تخاذل ينجم عنه رتابة العمل.

والضغط الإيجابي يزيد وينمي قدرة الفرد على أداء وبذل أقصى جهد لتقليل ضغوط العمل، وبذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق رضا العاملين،

ويصبح غياب هذا النوع من الضغوط مصدراً لعدم الرضا الوظيفي عن العمل. ومن أمثلة هذا الضغط التوتر الذي يجعل الطالب يذاكر بجد قبل الامتحانات.

2. الضغوط السلبية:

ويطلق عليها اسم الضغوط الهدامة، وهي الضغوط التي تؤثر على سلوك كل من المدير والعاملين معه بشكل سيء وضار وتتولد معها مجموعة من الإجراءات الإدارية التي يرتكز معظمها حول ما يلي:

- فقدان الرغبة في العمل.
- العزوف عن المبادرات الفردية والاستسلام إلى الرتابة ونمطية العمل.
- تنامي الإحساس بالإحباط.
- عدم التوافق والاكتئاب والقلق وعدم النضج الإداري.

ثانياً: من حيث شدة الضغوط: وهي ثلاثة أنواع:

ضغوط فائقة.

ضغوط متوسطة.

ضغوط عادية.

1. الضغوط الفائقة:

وهي ضغوط قوية عنيفة تمارس على الإدارة، وهذه الضغوط يستحيل على مدير المدرسة تجاهلها أو التغاضي عنها نظراً لما تفرضه من تهديدات

على المدرسة واستمرارها، وهي ضغوط طويلة الأجل. مثل: الضغط الناتج عن المبنى المدرسي الآيل للسقوط.

2. **الضغوط المتوسطة:**

وهي ضغوط عادة ما تتصل بالسياسات الإدارية للمدرسة، وهي بذلك تحكم العمل داخل المدرسة. مثل: الضغوط الناتجة عن توزيع الجدول المدرسي، وتوزيع الأنشطة.

3. **الضغوط العادية:**

وهي ضغوط تتصل بالمواقف اللحظية اليومية للمدرسة والتي تنشأ عن المعاملات اليومية وصراعات الأفراد إطار العمل اليومي. مثل: الضغوط الناتجة عن غياب المدرسين وتوزيع حصص الانتظار على المدرسين.

ثالثاً: من حيث محور وموضوع الضغوط: وهي أربعة أنواع:

- ضغوط مادية.
- ضغوط معنوية.
- ضغوط سلوكية.
- ضغوط وظيفية.

1. **الضغوط المادية:**

وهي تتصل بالمزايا المادية التي تسعى إدارة المدرسة للحصول عليها لإرضاء العاملين داخل المدرسة. مثل: الحوافز والمكافآت، والتعيين في أماكن بعيدة عن إقامة المعلم مما يؤدي إلى إهدار المال في الإنفاق.

2. الضغوط المعنوية:

وهي تتصل بالحالة الوجدانية والنفسية لمدير المدرسة، وهي ضغوط شديدة التأثير على قرارات المدير، وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره وعدم قدرته على اتخاذ القرارات السليمة. مثل: تدخل أولياء أمور الطلاب في العملية التعليمية دون وعي وإدراك منهم واعتقاد ولي الأمر أنه من حقه متابعة المدرس داخل الفصل.

3. الضغوط السلوكية:

وهي الضغوط التي تتصل أساساً بالقيود التي يمكن أن تنعكس على سلوك المدير، وبالتالي تؤثر على قدرته على إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية. مثل: كثرة تأخر مدير المدرسة مما يؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ إجراءات إزاء المعلمين كثيري التأخر.

4. الضغوط الوظيفية:

وهي الضغوط التي تتصل أساساً باعتبارات الوظيفة وبالأعمال التي تتم فيها، والأنشطة التي تمارس، والغايات التي يسعى العاملون لتحقيقها. مثل: ما يتعلق بالأداء الوظيفي وموقع الوظيفة من خطوط السلطة.

مراحل الضغوط في مجال الإدارة المدرسية:

الضغوط في مجال الإدارة المدرسية تمر بمراحل متعاقبة ومتتالية حتى تكتمل أركانها، وتمر الضغوط بخمسة مراحل على النحو التالي:

1) مرحلة نشوء الضغط:

وهي مرحلة ميلاد الضغط وظهور أول بوادره، وإن كان يبدو لمدير المدرسة أنه غير ذي أهمية، ويؤدي إلى هذا إلى التغاضي عنه أو عدم التعامل

معه وإهماله وعدم الاستجابة له، وبالتالي يتولد لدى القوى الضاغطة دافع قوي نحو توليد مزيد من الضغوط، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثانية.

2) **مرحلة نمو الضغط :**

وفي هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها وأدركت أين مواطن الضعف لدى المدير والتي يمكن من خلالها الضغط عليه، وأين مناطق الاختراق التي من خلالها تنفذ إلى كل من عقل ووجدان متخذ القرار فتسيطر على أفكاره وعلى عواطفه، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثالثة

3) **مرحلة اكتمال الضغط ونضوجه :**

في هذه المرحلة يكون الضغط الإداري قد بلغ الدرجة التي يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار في الاتجاه الذي يزيد من حدة الضغط.

4) **مرحلة انحسار الضغط وانكماشه :**

وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيس من المطالب التي تنادي بها القوة الضاغطة، أو بوصولها إلى اتفاق مع متخذ القرار، ثم تبدأ هذه القوى الضاغطة بتخفيف الضغط على متخذ القرار، بل مساعدته وتقديم دعمها له، ثم تبدأ في التحول من المعارضة إلى المهادنة ومن المهادنة إلى التعاون والمشاركة الجزئية ثم إلى المشاركة الكاملة والتعاون الكامل، ثم يختفي الضغط.

5) **مرحلة اختفاء الضغط أو تحوله إلى مجالات جديدة :**

وتأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة ومن ثم تفقد هذه القوى السبب في تكتلها واستمرارها **ومن ثم لا يكون أمامها إلا خياران هما :**

أ - التفكك والانصراف عن الاستمرار لتحقق مطالبها.

ب - التحول إلى قوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها.

الآثار الناتجة عن الضغوط في مجال الإدارة المدرسية :

تتعد الآثار الناجمة عن ضغوط العمل المدرسي، فمنها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي، ومنها ما يقع على الأفراد العاملين ويؤثر بالسلب على أدائهم، ومنها ما يقع على المدرسة ويؤثر على أداء المدرسة ككل وفيما يلي بعض لهذه الآثار على المستوى المدرسي:

أ - الآثار الإيجابية:

هناك العديد من الآثار الإيجابية للضغوط داخل المدرسة تتمثل فيما يلي:

1. التعاون لحل المشكلات.
2. التنافس البناء.
3. الرغبة في العمل وزيادة الدافعية.
4. الشعور بالرضا الوظيفي.
5. الشعور بالإنجاز.
6. انخفاض الغياب والتأخر.
7. المشاركة في حل المشكلات.

ب - الآثار السلبية:

وهناك مجموعة من الآثار السلبية للضغوط في العمل المدرسي ومنها:

1. الغياب والتأخر عن العمل.

2. الإحجام والتوقف عن مهام العمل.

3. ترك العمل.

4. التظلمات والشكاوي.

5. ضعف الاتصال.

6. اتخاذ القرارات الخاطئة.

7. علاقات العمل سيئة.

مراحل إدارة الضغوط:

تستطيع المدرسة تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن عبء العمل وجماعة العمل والمدرسة من خلال الوسائل والطرق المناسبة للتغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط، بالإضافة إلى علاج آثارها السيئة المترتبة عليها، ولذلك أصبح لزاماً على المدرسة وضع استراتيجيات تهدف إلى تخفيف ضغوط العمل وعلاج آثارها السلبية، وتمر هذه الاستراتيجيات بمراحل مختلفة هي:

1. التعرف على وجود مشكلة تتعلق بضغوط العمل:

في هذه المرحلة يجب أن تقتنع المدرسة بأن هناك مشكلة تواجهها ناجمة عن ضغوط العمل.

2. الكشف عن مسببات ضغوط العمل:

ويتم ذلك عن طريق إدارة المدرسة من خلال انخراطها في العمل بغرض كشف مسببات الضغوط، وذلك لإيجاد الحلول.

3. وضع حلول لضغوط العمل:

وتعد هذه المرحل من أهم المراحل لأنها متعلقة بوضع خطة فاعلة لحل مشكلات الضغوط، وقد يكون من الأفضل تحديد المجالات التي سيتم التركيز عليها.

4. التنفيذ والمتابعة:

وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ برامج إدارة الضغوط في المدرسة من خلال لجان التنفيذ التي يتم اختيارها مع وجود لجان متابعة لضمان تنفيذ هذه الإجراءات.

إستراتيجية إدارة الضغوط:

ولأن الضغوط لا يمكن القضاء عليها والتخلص منها في الحياة اليومية بسهولة فإن الحل هو إدارتها الفاعلة وتحويلها إلى ضغوط إيجابية، وفيما يلي عرض لإستراتيجية إدارة الضغوط على المستوى المدرسي:

1) التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.

2) إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

3) نظم المشاركة في اتخاذ القرارات.

4) تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها.

5) وضع الأهداف وتحديدها.

6) الدعم الاجتماعي.

7) بناء فرق العمل.

8) التدريب.

9) تفويض السلطة.

10) التوجيه والإرشاد.

كيف تحول ضغوط العمل إلى محفزات :

كثير من البشر يعاني من ضغوطات في المنزل والعمل لا تلبث أن تشل قدراتهم، وتجعلهم أسرى لنتائجها السلبية، وبالتالي يقعون ضحايا البؤس والاكتئاب، وإذا كان لا بد من العمل، ولا يمكن الاستغناء عنه بحال، فمن الممكن للإنسان منا أن يجعل من عمله مصدراً للسعادة، وسُلّماً كذلك لتحقيق الطموح المنشود إذا أتقن ممارسة بعض النصائح التي يوصي بها العلماء المتخصصون.

فمن طبيعة الإنسان أنه يجد نفسه أسير عادة معينة نشأ عليها أو أنه أسير حياة رتيبة، وهو ما يُعرف بالروتين، والذي دائماً ما يسبب البؤس والضيق للشخص، ويشعره بالملل والكآبة والفتور؛ إذ ينتاب الفرد منا شعور بالعجز والكسل تجاه الأعمال التي من المفترض أن يقوم بها أو تلك الأعمال التي تكون سبيله في تحقيق أحلامه وأهدافه في الحياة .

كما أن مما يعيق أي عمل إداري نحو النجاح هو الروتين الإداري واليأس الناتج عنه، الذي يمثل كابوساً على قلوب المرؤوسين، و ذلك بسبب طبيعة الإنسان المتطلعة إلى التغيير والتنوع والتقدم والتطور. وبناء عليه لا بد من التقليل من حجم الروتين الإداري و فك القيود الزائدة عن العمل، أو بالأحرى عدم الانزلاق في البيروقراطية الزائدة التي من شأنها أن تسبب تعثر مسيرة المؤسسة في التقدم نحو الأمام، مما يؤول بها إلى الإخفاق في النهاية.

بعض الأسباب التي تورث الضغوطات:

يرجع الكثير من الباحثين معظم المشاكل والضغوطات النفسية التي يعانيها الموظف إلى الروتين الإداري الذي يقع في أسره معظم الموظفين، ويرجع هؤلاء المشكلة الى عدة أسباب منها :

- عدم تكيف الموظف مع محيطه الاجتماعي داخل المؤسسة.
- تأخير إنجاز ما عليه من أعمال من وقت لآخر حتى تتراكم عليه الأعمال، ويصبح عاجزاً عن أدائها مما يسبب له شعوراً بالعجز والفشل. وهو ما يُعرف بالتسويف.
- شعوره بأن نوع العمل الذي يمارسه لا يرقى إلى مستوى طموحه أو أنه يستحق رتبة وظيفية أعلى داخل المؤسسة.
- عدم معرفة طبيعة عمله بدقة.
- قلة التخطيط الناجم عن الكسل أو السلوك الفوضوي.
- مشاكل أخرى خارج العمل مثل المشاكل الزوجية أو الاجتماعية وما شابه.

وسنحاول في ما يلي وضع الخطوات اللازم اتباعها لحل جل هذه المشاكل التي تعيق أداء الموظف في إنجاح عمله وبالتالي تحقيق نفسه.



سبعة أركان لبناء الشخصية الناجحة

إذا كنا نعتقد أن معظم المشاكل السلوكية التي يعانيها أي إنسان فإنما تعود لخلل ما في شخصية الفرد، وبالتالي فإن الحل يأتي من إصلاح الجانب المظلم من شخصية الفرد، ويحدد الدكتور إبراهيم الفقي أحد المتخصصين في معالجة السلوك البشري توازن الفرد في سبعة جوانب وهي:

1. **الجانب الروحي:** الذي يتكون من العلاقة بالله، والتسامح، ثم يأتي الانتماء إلى الدين والنفس والوطن والعائلة، ويؤكد الفقي على أهمية تقوية هذا الركن لدفع الإنسان لتنمية قدراته الذاتية.
2. **الجانب الصحي:** ويشمل الأفكار الصحية، والأكل الصحي، وتحركات الجسم.
3. **الجانب الشخصي:** وتشمل التقدير الذاتي، والصورة الذاتية، والإنجاز الذاتي. تلك النقاط التي تحدد الاتصال مع العالم الخارجي، ولكي يزيد الفرد من ثقته بنفسه عليه أن يقوي هذا الركن.
4. **الجانب العائلي:** من خلال العلاقة الزوجية، وعلاقة الآباء بالأبناء، والعلاقة مع العائلة ودعم هذا الركن يحقق قيمة عالية في التنمية البشرية.
5. **الجانب الاجتماعي:** حيث علاقات الفرد مع الأصدقاء والأقارب، وكيفية التشاور وترتيب حوار مع الآخرين.
6. **الجانب المهني** :يذكر الفقي عن هذا الركن في محاضراته أنه لابد أن تتوافر في هذا الركن القيمة العليا، ولابد أن تتوافر للشخص المرونة في حياته، والرغبة في التميز وحب الاستطلاع، مع الالتزام وبهذه

الطريقة يستطيع الإنسان فهم قانون التحكم الذي يتحقق من خلال تعدد البدائل أمام الفرد لحل المشكلة الواحدة.

7. **الجانب المادي:** وهو القدرة على إيجاد نوع من أنواع التوازن بين الاحتياجات والموجودات لكي نتقي تطلع النفس إلى أشياء تفوق الإمكانات.

خطوات للتخلص من ضغوطات العمل:

وبناء عليه فسوف نلقي الضوء على الخطوات التي تساعد الموظف على التخلص من أسباب الروتين، من خلال النصائح التي تشمل الأركان السبعة التي تناولها الدكتور الفقي في بناء الشخصية المتوازنة الناجحة.

1 - كن مؤمناً فالإيمان بالله تعالى هو ينبوع السعادة ومصدر السكينة والطمأنينة، والشقاء والتعاسة والنكد الدائم والأحزان المتوالية في الإعراض عن الإيمان بالله والغفلة عن ذكره قال تعالى: ﴿**الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللهِ أَلَا بِذِكْرِ اللهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ**﴾ [الرعد:28]، وقال: ﴿**وَمَنْ أَعْرَضَ عَنْ ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَى**﴾ [طه:124].

2 - كن متسامحاً مع الذات ومع الآخرين؛ فالتسامح قوة وليس ضعفاً. وبداية النجاح تكون من خلال التسامح الذي يفيدك أنت أكثر ممن تسامحهم، ولذلك نجد أن ديننا الإسلامي دعانا إلى التسامح. يقول الله تبارك وتعالى: ﴿**الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالكَاظِمِينَ الغَيْظَ وَالعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ* وَالَّذِينَ إِذَا فَعَلُوا فَاحِشَةً أَوْ ظَلَمُوا أَنْفُسَهُمْ ذَكَرُوا اللهَ فَاسْتَغْفَرُوا لِذُنُوبِهِمْ وَمَنْ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ إِلَّا اللهُ وَلَمْ يُصِرُّوا عَلَى مَا فَعَلُوا وَهُمْ يَعْلَمُونَ**﴾ [آل عمران134:135].

3 - باشر بالتخطيط الآن؛ فبعد فراغك من قراءة الكتاب قم وأخرج ورقة وقلماً، وابدأ، دوّن أهدافك في الحياة على المستوى البعيد والقريب، قم بالتخطيط لحياتك، قم بعمل خطة سنوية، وأخرى شهرية، وأخرى أسبوعية، وأخرى يومية لاستغلال كل دقيقة في يومك، استغل أوقات المواصلات والانتظار في إنجاز بعض المهام البسيطة، وعليك أن تضغط الواجبات التي يمكن إنجازها في أوقات واحدة.

4 - انطلق بعد التخطيط؛ فكن اجتماعياً في محيطك ومد الجسور مع الآخرين، فإن الاستماع إلى الآخرين، ومشاركتهم الحديث والرأي، ومساعدتهم - أحياناً - في حل مشاكلهم يضفي على النفس جانباً كبيراً من السعادة؛ لأن الإنسان مدني بالطبع، ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف. وقد قال تعالى: ﴿**يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ**﴾ [الحجرات:13] وليكن لك في رسول الله عليه الصلاة والسلام قدوة؛ فهو الذي كان يبدأ من لقبه بالسلام وبوجه بشوش، ويؤثر الداخل عليه بالوسادة التي تحته، ويعطي كل من جلس إليه نصيباً من وجهه.. أي من النظر إليه والاهتمام به والابتسام له.

5 - تعلم فن الاسترخاء ومارسه بشكل يومي؛ إذ ينصح علماء النفس بأن يتعلم كل فرد فن الاسترخاء وممارسته في حياته؛ لأنه يقضي على التوتر والعصبية التي تؤدي إلى تغييرات فسيولوجية بالجسم تتسبب في الإصابة بالأمراض الخطيرة كارتفاع ضغط الدم وتصلب الشرايين إضافة إلى الأمراض النفسية وأهمها الاكتئاب. ومن فوائد ممارسة الاسترخاء بشكل يومي:

- بلوغ مرحلة الصفاء والخيال والحرية من حواجز العقل الواعي الناقد.
- برمجة العقل الباطن لمقاومة مرض موجود.
- حسم بعض الصراعات الداخلية النفسية.
- برمجة الجسد على التكيف مع الآلام الطارئة.
- برمجه العقل الباطن على الاسترخاء والهدوء والشعور بالسلام الداخلي.
- التغلب على التعصب والعصبية.
- مواجهة أنواع المخاوف.
- البرمجة على السعادة والتخلص من الاكتئاب والضيقة المستمرة.
- التخلص من الوساوس التسلطية والأفعال القهرية.
- برمجة العقل الباطن على الأهداف الاستراتيجية.

6 - كن مبادراً دائماً؛ فالمبادرة الذاتية تساعد على القضاء على الروتين، ومن الممكن أن تتدرب لتجعلها جزءاً من سلوكك من خلال الخطوات التالية:

- امنح نفسك مهلة من الوقت لتكون مبدعاً، وذلك من خلال توفير وقت محدد لتفكر في الأمور، وترى صورتها بشكل كامل، وتفكر في حلول جديدة للمشكلات القديمة.
- انفتح على الأفكار الجديدة والغريبة .
- حاول التعرف على المبدعين وتعلم منهم .
- حاول أن تكون أفكارك قابلة للتطبيق.

- الابتعاد عن المثبطين لهمتك ولطموحاتك في حال عدم إقناعهم بأفكارك الجديدة المبتكرة .
- تحمّل المخاطرة في العمل بإحلال أفكار جديدة مبتكرة محل أفكار قديمة تقليدية.
- تعلّم الأساليب الصحيحة في التعامل والاتصال اللفظي وغير اللفظي مع الآخرين.
- ليكن لديك رسالة وهدف واضح محدد تعمل من أجله، على أن يكون هذا الهدف إيجابياً مرتبطاً بالوقت الحالي، لا يقوم على تسويف أو تأجيل.

7 - إياك والكسل؛ فالكسل حالة من الخمول وعدم الرغبة في الحركة، وقد ينشأ نتيجة الضغوط النفسية والعصبية، مع تراكم المسؤوليات وتنوع الاهتمامات. وقد أشارت الأبحاث الميدانية إلى ازدياد احتمالات إصابة النساء بداء الكسل أكثر من الرجال. ومن النصائح المفيدة لمن أصيب بداء الكسل :

- وضع خطة أسبوعية أو يومية لإنجاز الأمور الأساسية.
- عدم استقبال النهار الجديد بصفته كابوساً ثقيلاً.
- التأكد والإصرار على تحقيق المزيد من النجاح في الأعمال والعلاقات.
- معرفة أن الكسل يؤدي إلى عواقب وخيمة كضيق الصدر والقلق والاكتئاب، وأن العمل يزيد المرء نشاطاً وحيوية .

8 - إياك والتسويف؛ فإن التسويف هو أحد الأسباب التي توقعك في فخ الرتابة، ومن نتائج التسويف :

- الوقوع في أسر الشد العصبي والقلق والإرهاق .

- يضع الأغلال حولك، ويكبل خطاك، ويحول دون بلوغك أهدافك وغايتك.
- يخنق نموك الشخصي والمهني، ويعيق حصولك على مكافآت تستحقها بجدارة.
- يدمر أحلامك في أن تنعم بحياة سعيدة تلفها الصحة والعافية ورغد العيش .
- يورث الحسرة والندم في وقت لا ينفع فيه الحسرة والندم .
- تراكم الأعمال، وصعوبة الأداء.



الفصل الثانى
السكرتارية التنفيذية

السكرتارية:

لا شك أن معظم العاملين فى المنظمات العامة والخاصة يدركون العلاقة الوثيقةالتى تربط السكرتير بالأعمال المكتبية المختلفة والكل يعرف تماماً الدور الكبير الذي تقوم به السكرتارية الناجحة والأعمال المكتبية المتقنة في مجال الخدمات التي تساعد العاملين في مختلف أنواع المنظمات على القيام بأعمالهم بأبسط وأسهل الطرق وتحقيق أهدفهم وأهداف منظماتهم بأفضل وأنجح صورة وأعمال السكرتارية أو الأعمال المكتبية من استقبال وتصدير البريد وكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير واستقبال الزائرين وتحضير الاجتماعات والإعداد للسفريات أو الرحلات وحفظ وتصنيف الأوراق والملفات واستخدام وتشغيل الأجهزة المكتبية الحديثة والكتابة على الآلة الكاتبة وعلى الحاسوب واستنساخ صور الوثائق والمستندات.

وبمقدار كفاءة وحيوية أجهزة السكرتارية والموظفين الكتابيين تكون كفاءة وحيوية المنظمة في تحقيق أهدافها.

مفهوم السكرتارية:

كلمة سكرتير (أمين سر) بمعناها المحدد البسيط فتعنى ذلك الموظف الذي يقوم بمساعدة أحد كبار المديرين في المنظمة إذ يقوم بمعاونته على تنظيم وقته بالإضافة إلى القيام ببعض الأعمال البسيطة ذات الطبيعة الروتينية كاستقبال مراجعيه ومكالماته الهاتفية وتنظيم وحفظ أوراقه

وملفاته والاطلاع على الصحف اليومية وإخباره بما تحويه.من معلومات ذات علاقة بأعمال المنظمة.

السكرتارية هى تلك الوظيفة التى تقدم خدمات للإدارات أو الرؤساء سواء كانت هذه الخدمات فنية أو مكتبية حتى يمكن إنجاز الأعمال بطريقة ميسرة وفى أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة.

وتعتبر السكرتارية القلب النابض الذى يمد كافة الإدارات والرؤساء بما يلزمها فإذا توقف القلب أو عجز عن أداء مهمته فإن ذلك يؤدى بالضرورة إلى عجز وفشل الإدارات والرؤساء عن القيام بمهامهم الوظيفية.

أهم أعمال السكرتارية (واجبات السكرتارية) :

1 - تسليم البريد اليومي الوارد وتسجيله وفرزه وتوزيعه على الأقسام وكذلك العناية بالبريد الصادر عن المنظمة.

2 - القيام بحفظ الرسائل والمستندات في ملفاتها المناسبة وكذلك حفظ وترتيب الملفات في أماكنها المناسبة وبطريقة منظمة بحيث يسهل الرجوع إليها عند طلبها أو الحاجة إليها.

3 - متابعة البريد والرسائل المرسلة للأقسام المختلفة وخاصة تلك ذات المواعيد المحددة للرد عليها.

4 - مساعدة الرئيس على التنبؤ بالمشكلات وتخطيط برامج المستقبل وذلك بتقديم المعلومات المناسبة له في الوقت المناسب.

5 - الاطلاع على الصحف اليومية وعرض المعلومات المهمة وذات العلاقة بأعمال المنظمة على الرئيس.

6 - العمل على حماية وتنظيم وقت الرئيس.

7 - دراسة ما يطلبه الرئيس من موضوعات مع تقديم التقرير الكامل بخصوصها.

8 - القيام بإعداد رحلة الرئيس عند رغبته بالسفر إلى خارج البلاد في عمل رسمي.

9 - القيام باستقبال الزائرين والمراجعين الذين يفدون لمقابلة الرئيس.

10 - الإشراف على المعارض التي تقوم المنشأة بتنظيمها في مناسبات معينة.

أنواع السكرتارية:

- ❖ السكرتارية الخاصة.
- ❖ السكرتارية المتخصصة.
- ❖ السكرتارية العامة.
- ❖ السكرتارية التنفيذية .

أولا: السكرتارية الخاصة:

يقوم بأعمالها موظف يسمى السكرتير الخاص أو السكرتيرة الخاصة ويكون موضع ثقة الرئيس ويتصل عمله اتصالاً وثيقاً برئيسه الذي يأتمنه على أسرار عمله وتلطيفاً لكلمة سكرتير وتقديراً لجهود هذا النوع من السكرتارية أصبح يطلق علي من يقوم بها اسم (المساعد) أى مساعد الرئيس وهو بالفعل يساعد رئيسه في كثير من الأعمال المكتبية.

مقومات السكرتارية الخاصة :

وحتى يكون السكرتير الخاص ناجحاً في عمله يجب أن يتمتع بالمقومات التالية من خواص وصفات شخصيه.

*** حسن المظهر:**

أي العناية بشكل بسيط ودون تكلف أو مغالاة في المظهر والملابس.

*** كتمان الأسرار:**

نظراً لطبيعة عمل السكرتير الذى يجعله يطلع على أمور كثيرة تخص رئيسه وشؤون العمل فيجب أن يتحلى بالمحافظة على الأسرار وعدم إفشائها حتى لا يؤدى ذلك إلى حدوث أضرار مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة.

*** النشاط والحيوية :**

إن الأعباء الملقاة على السكرتير الخاص كثيرة ومتنوعة بحيث يقتضى به الأمر أحياناً كثيرة إلى التنقل بين إدارات مختلفة داخل المنظمة أو الحركة المستمرة بين مكتبه ومكتب الرئيس وحيث إن عمل السكرتير الخاص متنوع ومتعدد الجوانب فإن ذلك يتطلب منه قدراً كبيراً من النشاط والحيوية.

*** الثبات الانفعالي :**

إن الثبات الانفعالي من السمات الأساسية للشخصية التي يجب أن تتوافر في السكرتير الخاص ومعنى الثبات الانفعالي أن يقابل السكرتير المواقف المختلفة بما تستحقه من انفعالات فالسكرتير كثيراً ما يواجه مواقف قد تثير غضبه أو قلقه أو اكتئابه ومن المهم أن يسيطر على انفعالاته أو بمعنى آخر أن يتحكم في أعصابه.

* **حب العمل والإخلاص فيه :**

فالإخلاص والشعور بالانتماء للعمل والمنظمة من بين مقومات السكرتير الناجح.

* **قوة الذاكرة:**

يجب الاعتماد إلى حد كبير على ذاكرته لا سيما في الأعمال المستعجلة التي يكلفه بها رئيسه والتي لا تحتاج إلى مذكرات كتابية.

* **قوة الشخصية :**

أن يتمتع السكرتير بشخصية قوية وأن يكون معتزاً بكرامته ويحافظ على هدوئه في كل ما يقوم به من أعمال.

* **المهارات المهنية:**

مثل الكتابة على الآلة الكاتبة والاختزال واستعمال الأجهزة المكتبية كالتلكس والفاكس والحاسوب والهاتف وآلات النسخ والسحب والتصدير ومعرفة صياغة وترتيب الرسائل المختلف.

أهم الأعمال التي يقوم بها السكرتير الخاص:

- تلقى الرسائل الواردة الخاصة بأعمال المدير وعرضها عليه بعد فحصها والتأكد من وجود المرفقات كافه بها.
- كتابة أو طباعة ردود الرسائل طبقاً لما يمليه عليه المدير من اقتراحات ومعلومات.
- دراسة الموضوعات التي يريد المدير البحث فيها مع تقديم التقارير اللازمة عن هذه الموضوعات.

- تنظيم مقابلة الزائرين طبقا لمواعيد سابقة وصرف غير المرغوب فيهم بلباقة.
- حفظ بيانات دقيقة لمواعيد اجتماعات ومقابلات المدير وتنبيهه إليها في الوقت المناسب.
- يقوم بأطلاع المدير على كل ما ينشر في الصحف والمجلات من موضوعات ذات علاقة بعمل المنظمة.
- يقوم بحفظ أوراق المدير ووثائقه في ملفات خاصة بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة إليها.
- الرد على المكالمات الهاتفية مع إبلاغ المدير عن المكالمات المهمة منها.

أساليب اختبار السكرتير الخاص:

- ❖ الاختبارات الموضوعية التحصيلية.
- ❖ اختبارات القدرات والاستعدادات العقلية .
- ❖ اختبار المعلومات العامة.
- ❖ اختبار المواقف.
- ❖ المقابلة (الاختبار الشخصي)

ثانيا: السكرتارية المتخصصة

وهذا يعنى التخصص بالقيام بعمل واحد فقط دون الأعمال الأخرى وهذا النوع من السكرتارية لا يوجد إلا في المنظمات كبيرة الحجم والمتميزة بتعدد أقسامها وفروعها كما يمكن أن يتوفر هذا النوع من السكرتارية في المؤسسات الحكومية.

أهم أنواع السكرتارية المتخصصة :

- السكرتير القانوني .
- السكرتارية الطبية .
- السكرتارية التعليمية.
- السكرتارية الصحفية.

ثالثا : السكرتارية العامة :

تظهر إدارة أو قسم السكرتارية العامة في الخرائط التنظيمية للعديد من المنظمات الكبرى الحكومية والخاصة.

وتعد السكرتارية العامة أحد الإدارات أو الأقسام الهامة فى أى منظمة من المنظمات وتولى كافة الخدمات المكتبية التى تقدم لمختلف الإدارات للمساهمة فى تيسير أداء الأعمال على الوجه الأكمل **ومن الأعمال التى تقوم بها :**

ومن أهم أعمال السكرتارية العامة ما يلي:

- عمليات الحفظ والتصنيف والفهرسة.
- معالجة البريد الوارد للمنظمة والصادر عنها والرقابة على هذا النشاط.
- عمليات الطباعة والنسخ المركزية.
- تسليم البريد اليومى الخاص بالمنظمة وتوزيعه على الإدارات والأقسام المختلفة.

- نسخ القرارات والأوامر الإدارية والتعليمات وتوزيعها على الإدارات والأقسام المختلفة.
- القيام بأعمال الاستعلامات واستقبال الزوار وإرشادهم إلى الإدارات والأقسام داخل المنظمة.
- الإشراف على ترتيب مكاتب الموظفين وتنسيق الحجرات وتزويدها بالاحتياجات من أثاث ومعدات وأدوات مكتبية بما يظهرها فى شكل مناسب.
- مراقبة الحضور والانصراف للعاملين وإخطار إدارة شئون الموظفين بحالات الغياب والتأخير.

أنشطة أخرى للسكرتارية العامة توجد فى بعض المنظمات دون غيرها وهى :

❖ الإشراف على التأسيس والتجهيزات المكتبية للمنظمة.

❖ الإشراف على الحضور والانصراف للعاملين في المنظمة.

❖ الإشراف والتعامل مع الجمهور المتعامل مع المنظمة .

رابعا : السكرتارية التنفيذية :

إن توسع أعمال المنظمات الخاصة وكبر حجمها وتعاظم مسؤوليات المديرين فيها أدى إلى زيادة الحاجة إلى أفراد ذوى مقدرة وكفاءة في العديد من الأعمال الإدارية والتنفيذية.

أهم أعمال السكرتير التنفيذي :

- الإشراف على المعارض والاحتفالات التي تقيمها المنظمة في مناسبات معينة

- تسهيل اتصال الجمهور بالمدير والإشراف على تغطية زيارات العملاء للمنظمة .
- القيام ببعض واجبات الرئيس بالتعاون مع نائب الرئيس في تصريف بعض الأعمال الروتينية التي لا ضرورة لأن يصرف الرئيس وقته فيها .
- التحضير لاجتماعات المدير المهمة ويسجل الملاحظات أثناء الاجتماع .
- الرد على كثير من الرسائل الموجهة إلى الرئيس وخاصة المهمة منها.
- قد يتم تفويض السكرتير التنفيذي لاتخاذ بعض القرارات في حال غياب الرئيس.
- كثيرا ما يقوم بتقديم المشورة ووجهات النظر في موضوعات محددة إلى رئيسه.
- ترتيب وتنظيم وقت الرئيس ومواعيده.
- ترتيبات سفر الرئيس للخارج .
- حفظ المراسلات ذات الطابع السري.

لعل من أبرز مهام السكرتير الخاص في المنظمة استقبال الزائرين الذين يترددون على مكتب رئيسه لأعمال خاصة بهم أو بمنظماتهم وفيما يلي الخطوات التي تمر بها عملية استقبال الزائرين :

- استقبال الزائر وتحيته.
- إعداد بطاقة المواعيد.
- إثبات المواعيد.

- تصنيف الزائرين عند المقابلة (العاملون بالمنظمة – العملاء – طالبو الوظائف – الصحفيون – أقارب وأصدقاء الرئيس)
- رفض الموافقة للزائر بمقابلة الرئيس .
- توجيه الزائر إلى شخص آخر في المنظمة.
- تقديم الزائر إلى الرئيس.
- إلغاء المواعيد السابقة .
- إنهاء الزيارة.

نموذج بطاقة تحديد المواعيد للزائر
اسم الزائر وعنوانه : ....
وظيفته / مركزه : ....
مكان عمله : ....
الغرض من الزيارة : ....
رقم هاتفه : ....
تاريخ المقابلة وموعدها : ....

المواصفات والمتطلبات الواجب توافرها فى القائمين بأعمال السكرتارية :

1 - علاقة متطلبات وظيفة السكرتارية بمواصفات شاغليها :

تفرض وظائف السكرتارية متطلبات ذات هوايات مختلفة (فنية – خاصة – عامة) مما يحتم على شاغلى هذه الوظائف أن يتوافر فيهم مجموعة

من المواصفات على درجة مناسبة من التوافق والانسجام لأداء مهام وأعمال وواجبات وظيفة السكرتارية بمستوى الفعالية المطلوبة.

وتتبع أهمية مواصفات المشتغلين بأعمال السكرتارية وضرورة العمل على تنميتها بشكل متجدد وباستمرار من التطوير والتجديد والإضافات التى طرأت على وظيفة السكرتارية فى العصرالحديث وفى ضوء التحديث الذى أدخل على الأساليب المستخدمة فى إطار مزاولة السكرتير لعمله من الأجهزة والمعدات الحديثة مما يفرض عليه أن يسعى دائما نحو التغيير المستمر بما يثرى الأداء من خلال مداومة التجانس بين متطلبات الوظيفة التى يشغلها والمواصفات اللصيقة به.

2 - السكرتير الفعال. . كيف تستدل عليه ؟

يحتاج السكرتير إلى الكثير من الصفات والمقومات الهامة حيث يتوقف نجاحه على مدى توافرها عليه وفى هذا السبيل يسعى إلى الإكثار من الصفات المرغوب فيها – إذا كانت متوفرة – ويعمل على تنميتها والإقلال من نقيضاتها السلبية حرصاً على رضاء رؤسائه وسعياً إلى أداء العمل بمستوى الفعالية المطلوب.

إن طبيعة عمل السكرتير التى يعمل فيها تجعله دائماً يقظاً ومتأهباً لمواجهة المشكلات المختلفة فى المواقف الصعبة والعادية ويقدر ما يلزم بحنكة وذلك بما اكتسبه من مهارات على مدار سنوات حياته الوظيفية بقدر ما ينعكس ذلك على مستوى أدائه ومن ثم يمكن الاستدلال على مدى فعالية السكرتير من خلال الحكم على قدراته على تحمل تبعات ومسئوليات هذه الوظيفة الهامة التى يشغلها.

ولعل السؤال الذى يفرض نفسه فى هذا الصدد يدور حول الكيفية التى يمكن من خلالها أن نستدل على السكرتير الفعَّال ؟ حقيقة الأمر أن هناك العديد من الجوانب والأبعاد التى يمكن أن تساعد فى الكشف والاستدلال على السكرتير الفعَّال والتى يصعب سردها على سبيل الحصر لذلك سوف نقدم فيما يلى بعضاً منها على سبيل المثال للاقتداء بها والسير على هديها وهى على النحو التالى: -

•السكرتير الفعال هو الفرد الذى يملك مجموعة الصفات الشخصية المتميزة مثل:

1 - كتمان الأسرار الخاصة بالعمل والأفراد.

2 - الإخلاص والتفانى فى العمل.

3 - المرونة وحسن التصرف فى المواقف المختلفة .

4 - حسن التعامل مع الآخرين والاعتداد بالجانب السلوكى والإنسانى.

5 - الحرص على مظهره العام وأناقته وصحته فهى زاده لاسيما فى رحلة الانطباع الأولى الذى يكونه المتعاملون معه.

6 - التمتع بصحة جيدة تعينه على القيام بمتطلبات وأعباء وظيفته بالمستوى المطلوب.

7 - تميزه بقوة الملاحظة والذاكرة القوية.

8 - اكتسابه لصفات الشجاعة والإقدام وعدم التردد فى اتخاذ القرارات التى يرى فيها صالح العمل وسمعة المنظمة التى ينتمى إليها.

9 - اتسامه بالطموح وسعيه الدؤوب نحو الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها.

• السكرتير الفعَّال هو الذى يملك مجموعة من الصفات المرتبطة بجوهر وظيفة السكرتارية وهى :

1 - المعرفة الكاملة بطبيعة العمل ومسئولياته

2 - الفهم التام والكامل لكل دقائق العمل ومتطلباته

3 - المحافظة على وقت المدير وتحديد المواعيد

4 - إدارة الاتصالات الشفهية (تليفونات – محادثات – مقابلات) أو التحريرية (مذكرات – تقارير – محاضر – اجتماعات – البريد الوارد والصادر والفرز) بفعالية

5 - استخدام الآلات والأجهزة الحديثة المستخدمة فى إدارة أعمال مكاتب المديرين بتميز (ميكروفيلم – تلكس – حاسب شخصى – آلات تصوير – الآلات الكاتبة العربية والإنجليزية)

6 - لديه خلفية مناسبة فى مجال جمع البيانات والإحصاءات والمعلومات وتخزينها.

7 - إلمامه بأساليب الإعداد والتجهيز الصحيحة لاجتماعات العمل وحفلات الاستقبال.

• السكرتير الفعال هو الذى يملك الفهم العميق لمسئوليات وظيفته وطبيعة الأنشطة الخاصة بها والتى تتمثل فى الآتى :

1 - الإلمام بكافة المعلومات الأساسية عن المنظمة التى يعمل بها من حيث نشأتها ونوعية نشاطها وتطور إنتاجها ومعاملاتها ومبيعاتها وهيكلها التنظيمى وهيكل القوى العاملة بها

2 - الدراية الكاملة باللوائح والنظم والقوانين التى تنظم العمل بالمنظمة داخلياً وخارجياً

• السكرتير الفعَّال هو الذى لديه مهارات فنية متميزة منها :

اكتساب وتنمية مجموعة المهارات الآتية : -

1 - المهارات التخطيطية.

2 - مهارة التعامل مع الآخرين.

3 - مهارة الاتصال.

4 - مهارة الابتكار والإبداع.

5 - مهارة حل المشكلات.

6 - مهارة التنظيم والإدارة.

7 - مهارة إنسانية وسلوكية .

•السكرتير الفعَّال هو الذى يحظى بمجموعة من القدرات والمؤهلات الضرورية لأداء واجبات وظيفته بتميز وفيما يلى جانب منها :

1. القدرات اللغوية والتعبير فمعلوم أن السكرتير يقوم بكثير من أعمال التحرير التى يتطلب قدرة على التعبير مثل المراسلات والتقارير ومحاضر الجلسات وجداول الأعمال.
2. الإلمام باللغات الأجنبية فكثيراً ما يقوم السكرتير باستقبال شخصيات أجنبية وعلية أن يتفاهم معهم باللغة التى يفهمونها.
3. الإلمام بإدارة وتنظيم المكاتب وطرق الإدارة والإلمام بأحدث الآلات وطرق اختيار الموظفين .
4. الإلمام بالقانون التجارى وبقانون الشركات وبأعمال البنوك وبأسواق المال وطرق الاستثمار لرؤوس الأموال.
5. الإلمام بقواعد البروتوكول والإتيكيت فكثيراً ما يقوم السكرتير باستقبال الشخصيات الأجنبية الكبيرة فى المكتب وخارجه.
6. الإلمام بجميع القرارات واللوائح التى تنظم الإدارة التى يعمل بها وتربطها بغيرها من الإدارات سواء فى المنظمات أو الوزارة أو المؤسسة التى تتبعها المنظمة.

وبالنسبة للسكرتير – فوق ما ذكر – فيجب أن يلم بكل وظائف المنظمة الرئيسية بل وبدقائق الأعمال فى بعض الوظائف لأنه مضطر لمواجهة كثير من المشاكل فى كل فرع من النشاط فى المنظمة فعليه أن يكون حلقة اتصال لخدمة سائر الموظفين وباحثاً ودبلوماسياً ومهندساً ومديراً يفهم الإدارة علماً وفناً وله القدرة على التنبؤ وقدرة على التنفيذ ومبتكراً وحاكماً وعادلاً.

السكرتير الفعال:

تعتبر وظيفة السكرتير في الإدارة الجيدة عنصراً أساسياً وضرورياً لنجاح عمل المنظمة واليوم تزداد الحاجة على سكرتير فعَّال أكثر من أي وقت مضى ونحن نعيش في وقت تزداد فيه المنافسة الإقليمية والدولية.

مفهوم وظيفة السكرتير:

السكرتير هو عضو المنظمة الذي يقوم بتجميع وتنسيق أعمال الآخرين وذلك يعني مسؤولية مباشرة نحو مجموعة من الناس في دائرة واحدة أو قد يعني ذلك الإشراف على شخص واحد وقد يعني الالتزام بتنسيق نشاطات عمل فريق مكون من أفراد ينتمون إلى عدد من الإدارات أو حتى أفراد من منظمات أخرى.

وتتطلب وظيفة السكرتير أن يكون الشخص مؤهلاً عملياً وعلمياً وأن يكون ملماً بجميع النواحي الإدارية التي تخدم وظيفته ومكانه داخل المنظمة فالسكرتير يقوم بمهمات متعددة مثل الإجابة على الهاتف وتنظيم مواعيد المدير والحصول على التجهيزات للمكتب.

الاتصالات :

- ❖ استعمال الهاتف .
- ❖ الاتصال الهاتفي بالآخرين .

أنواع الاتصال الهاتفي:

- ❖ الاتصال الخارجي .
- ❖ الاتصال الداخلي .

تعريف الإدارة والمدير:

يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة " المؤسسة " على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها.

والمدير هو ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة وذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المنظمة بكفاءة وفاعلية وهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة اللازمة لتحريك الموارد الساكنة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة والتكيف مع بيئتها.

مفهوم الإدارة:

الإدارة هي فن الحصول على الأشياء من خلال الناس وبالرغم من بساطة التعريف إلا أنه يحتوي على جوهر الإدارة. وإذا توسعنا في تعريف الإدارة من مدخل وظيفي فيمكن اعتبارها بأنها " عملية التخطي والتنظيم والقيادة والرقابة التي تحتوي على الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية.

وظائف الإدارة أربعة وظائف :

1 - التخطيط 2 - التنظيم 3 - القيادة 4 - الرقابة

1 - التخطيط: يعني اختيار الأهداف ووسائل إنجازها.

2 - التنظيم : يعني تثبيت المسؤولية لإنجاز المهام.

3 - القيادة : يعني استخدام النفوذ لتحفيز العاملين.

4 - الرقابة : تعني مراقبة النشاطات وإجراء التعديلات.

العملية الإدارية :

تتكون العملية الإدارية من النشاطات التي يمارسها المدير والتي تعرف بالوظائف الإدارية وتشتمل على :

1 - التخطيط الذي يحتوي على وضع الأهداف والاستراتيجيات وتخطيط القرارات.

2 - التنظيم ويركز على تجميع الموارد والتوظيف وتصميم البناء التنظيمي.

3 - القيادة وتشمل التوجيه والتحفيز والاتصال وحل النزاع.

4 - الرقابة وتعني رقابة النشاطات ومستوى الخدمة.

الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال المكتبية : -

فيما يلى أهم الاتجاهات الحديثة للأعمال المكتبية التى زادت أهميتها وأصبحت تؤدى فى كل مكان داخل الأجهزة الإدارية بالمنشأة وتعتبر أساس لاتخاذ القرارات السليمة.

1. اعتبار الأعمال المكتبية عاملاً مساعداً وليس هدفاً وذلك بالنسبة لجميع وظائف المنشأة فالمكتب بتعامله مع المعلومات والبيانات سواء أكانت فى صورة كمية أو كيفية لا تستغنى عنها أى وحدة لذلك كان التأكيد فى السنوات الأخيرة على اعتبار العمل المكتبى عاملاً مساعداً بالنسبة لمختلف وظائف المنشأة ومختلف إداراتها وفى الحدود التى تفيد هذه الوظائف وهذه الإدارات ولا تعوقها أو تعطلها.

2. الربط بين تطوير العمل المكتبى واتخاذ القرارات السليمة فقد ظهر الاتجاه الحديث نحو تنظيم مركزه البيانات والمعلومات واستخدام النظم العلمية التى يطلق عليها نظم المعلومات بحيث يكون فى المنشأة تنظيم مختص بالمعلومات والبيانات يقوم على حفظ هذه المعلومات والبيانات بصورة جيدة وفعالة وبشكل فعَّال يسمح لإدارات المنشأة من الحصول على البيانات والمعلومات بالصورة التى يسهل معها استخدامها بفاعلية.

3. الجمع بين المركزية واللامركزية فى العمل المكتبى فعندما كانت المنشأة صغيرة الحجم نسبياً كان من الممكن تركيز المعلومات والبيانات فى مكان مركزى يخدم المنشأة ككل ولكن عندما كبر حجم النشأة وزادت كمية المعلومات المتداولة داخل المنشأة والمطلوب حفظها ظهر اتجاه نحو الجمع بين المركزية واللامركزية بالنسبة للعمل المكتبى.

4. التوسع فى استخدام الآلات المكتبية الحديثة فلقد أصبح الاتجاه نحو مزيد من استخدام الآلات والمعدات الحديثة التى شملها قدر هائل من التطور والتنوع ويدخل فى حدود هذه الآلات التى تذكرها على سبيل المثال لا الحصر الحاسبات الإلكترونية التى تتعامل مع المعلومات والبيانات وأجهزة حفظ المعلومات وأجهزة الميكروفيلم والدوائر التليفزيونية المغلقة وأجهزة ومعدات حفظ المستندات والوثائق والأوراق الرسمية وآلات النسخ والطبع وإنتاج صور المستندات إلكترونياً والأثاث المكتبى المتطور.

5. زيادة التركيز على أهمية الحفظ الجيد الفعال للمستندات بما تتضمنه من معلومات وبيانات فلقد وجد أن من أهم أسباب تخلف الإدارة فى المنشأة وتعطيل مصالح أفراد الجمهور هى تخلف وسائل حفظ المستندات والأوراق الرسمية الهامة فى هذه النشأة.

6. تنشيط وتطوير نظم الاتصال بين المكتب ومختلف أجهزة المنشأة فقد زاد الاهتمام فى السنوات الأخيرة باستخدام وسائل الاتصال المناسبة والفعالة وإزالة معوقات الاتصال داخل المنشأة وتزويد العاملين المكتبيين بمهارات الاتصال وقد أصبح الاتصال الجيد داخل المنشأة يساوى إنتاجية مرتفعة للعاملين وروحاً معنوية عالية.

7. التركيز على الخبرات والمهارات اللازم توافرها فى العاملين المكتبيين من خلال العمل على الارتفاع بمستوى خبرات وقدرات ومهارات العاملين فى المكتب ومن بين هذه المهارات والخبرات المهارة فى استخدام وسائل الاتصال وتزويدهم بمهارات الاتصالات الأساسية مثل مهارة الكتابة والتحديث والقراءة والإنصات والتفكير وكذلك الخبرة والمهارة فى إدارة الاجتماعات وكتابة الخطابات والمذكرات والتقارير وإدارة المقابلات الشخصية.

8. تبسيط العمل المكتبى حتى لا يصبح عبئا على أنشطة المنشأة وخاصة بعد أن تضخم فى بعض المنشآت وأصبح عاملاً معوقاً لنشاط المنشأة بدلاً من أن يكون عاملاً مساعداً لهذا النشاط وذلك باختصار بعض خطوات العمل المكتبى التى يمر بها بإدماج بعض خطوات هذا العمل والتقليل من فترات الانتظار ومن أبسط صور تبسيط العمل المكتبى أيضًا تفويض الرؤساء للتابعين بعض مسئولياتهم وسلطانهم وكذلك

تبسيط النماذج المستخدمة فى الأعمال المكتبية واستخدام بعض الآلات التى تيسر القيام بالعمل وتساعد على سرعة إنجازه.

9. وضع معايير للعمل المكتبى وذلك لكل أنشطة العاملين فيه وهذه المعايير أصبحت توضع على أسس علمية سليمة ولم تعد هذه المعايير تقتصر على الجوانب الكمية للعمل بل تعدت ذلك إلى النواحى الكيفية أى مستوى جودة ودقة العمل المكتبى.

10. زيادة الاهتمام بمبنى المكتب ويتم ذلك من خلال توزيع العمل المكتبى على الحجرات بما يسمح بانسياب العمل وتدفقه بانتظام كما ساد اتجاه فى السنوات الأخيرة نحو التقليل من المكاتب الخاصة للرؤساء.

11. زيادة الاهتمام بالأثاث المكتبى بحيث يراعى فى التأسيس المكتبى الذوق والأناقة والناحية العملية وتناسق ألوان قطع الاثاث حتى نتخلص من فوضى الذوق بالنسبة لأشكال وألوان الأثاث المكتبى المستخدم فى منشأتنا ويجب أن تكون قطع الأثاث فى حالةجيدة.

12. تحسين الظروف المحيطة بالعاملين المكتبيين ويتم ذلك من خلال محاولة تقليل الضوضاء فى أماكن العمل فمعروف أن مكاتبنا كثيرة الضوضاء وهذه الضوضاء قد تكون صادرة من داخل المكتب من أصوات الموظفين وأفراد الجمهور والأصوات التى تصدر عن بعض الآلات المكتبية كما زاد الاهتمام بإضاءة مبنى المكتب اضاءة علمية تحافظ على أعين العاملين وتزيد من كفاءتهم وتقلل من أخطائهم فى العمل كذلك زاد الاهتمام بالتهوية المناسبة لمبنى المكتب حتى يكون

جو العمل مريحاً للعاملين مما يشجعهم على أداء العمل والاستمرار فيه.

الأساليب الحديثة لتنسيق المكتب:

1. اختيار الموقع .
2. تصميم مبنى المكتب.
3. ملاءمة المبنى للأعمال التى تنجز بداخله.
4. المساهمة فى راحة ورضا العاملين.
5. الانطباع الجذاب للزوار والجمهور.

الأساليب الحديثة لتصميم المكتب:

1. اختيار مواقع الإدارات.
2. مرونة التصميم وسهولة تعديله.
3. الاقتصاد فى المساحة.
4. سهولة الإشراف على العاملين.
5. تلافى ابتعاد الموظفين عن مكاتبهم.
6. توافر السرية والخصوصية.
7. مناسبة المظهر العام للمكتب.
8. الإدارات كثيرة الزوار.
9. الإدارات سيئة الترتيب أو المظهر.
10. مراكز الخدمات.

مهارات تنظيم الاجتماعات واللجان التخصصية :

شروط الانعقاد الصحيح للاجتماع:

لا تكون القرارات التي تتخذ في الاجتماع صحيحة وملزمة إلا إذا اتخذت في اجتماع صحيح التكوين والانعقاد.

- ومن المتفق عليه أنه لكي يكون انعقاد الاجتماع صحيحاً يجب أن تتوفر أركان ثلاثة ضرورية وهي:
- إرسال الدعوة للاجتماع إلى جميع من لهم حق الحضور مع مراعاة المواعيد التي يحددها القانون والنظام الداخلي للمنظمة أو المؤسسة.
- توافر العدد القانوني الذي يحدده القانون أو القواعد العامة في حالة غياب النص في القانون أو النظم الداخلية.
- رئاسة فرد للاجتماع يعطيه القانون أو النظام الداخلي هذا الحق وإذا لم يتوفر شرط من الشروط السابقة تصبح القرارات التي تتخذ في الاجتماع عرضة للبطلان.

واجبات السكرتير نحو الإعداد للاجتماع :

تخصيص ملف للاجتماع :

يكون من العملي إعداد السكرتير ملف للاجتماع قبل موعد عقد الاجتماع ويبين على هذا الملف تاريخ الاجتماع ونوعه ويحفظ في هذا الملف جميع الأوراق والمستندات المتعلقة بالموضوعات التي ستبحث في الاجتماع. والمعروف أنه خلال الأعمال اليومية لأي منظمة أو مؤسسة تستجد حالات يجب اتخاذ قرار فيها في اجتماعات مجلس الإدارة أو اللجان والواجب احتفاظ السكرتير بالمستندات الخاصة بهذه الحالات في الملف حتى يتذكر إدراجها

في جدول الأعمال وحتى تنقل إلى مكان عقد الاجتماع كما أن رؤساء الإدارات يحيلون إليه بعض الموضوعات التي ينبغي عرضها في الاجتماع والواجب أن يحتفظ بها أيضًا في هذا الملف كما يوضع به نسخة من اللائحة أو النظام الداخلي وأي مستندات أخرى ينبغي بحثها في الاجتماع.

إرسال الدعوة وجدول الأعمال :

يعد السكرتير الدعوة إلى الاجتماع وجدول الأعمال بالاتفاق مع رئيس الاجتماع مستعين بملف الاجتماع السابق المشار إليه.

ويجب أن يراعي السكرتير المبادئ العامة التي سبق بيانها بالنسبة لإرسال الدعوة من حيث المواعيد والبيانات.

وبالنسبة لجدول الأعمال يجب إعداده بطريقة تسهل على أعضاء الاجتماع أخذ مذكرات بالنسبة لكل موضوع يعرض ولذلك يكون من الأفضل وضع خط رأسي في الصفحة نفسها إلى قسمين ويبين في الجانب الأيمن موضوعات جدول الأعمال ويترك النصف الأيسر أبيض بدون كتابة حتى يتسنى للأعضاء كتابة مذكراتهم فيه ويكون ذلك ضروريا بصفة خاصة في جدول أعمال اجتماعات مجالس الإدارات واللجان، كما أن نسخة رئيس الاجتماع التي يكتب عليها مذكراته تصبح الأساس الذي يراجع عليه محضر الجلسة.

إعداد مكان الاجتماع :

إذا كان المكان الذي سيعقد فيه الاجتماع يستخدم في الأحوال العادية في أغراض أخرى يجب إخطار مدير المكتب أو أي شخص آخر مسئول عن هذا المكان بعقد الاجتماع وموعده ويجب أن يكون هذا الإخطار قبل موعد الاجتماع بوقت كاف حتى يمكن إخلاء المكان وإعداده.

وقبل انعقاد الاجتماع يزود المكان بالأثاث اللازم وتهيؤ الظروف المناسبة مثل الإضاءة والتهوية ويوضع أمام المكان المخصص لكل عضو في حالة اجتماعات مجلس الإدارة واللجان التخصصية أوراق كافية وأقلام.

الإعداد لأخذ مذكرات أثناء الاجتماع:

المعروف أن من واجبات السكرتير أخذ مذكرات بالقرارات أثناء الاجتماع حتى يمكنه كتابة محضر الجلسة ولذلك فقد وجد الكثيرون أنه من العملي إعداد نماذج تساعد على تسهيل مهمة السكرتير في أخذ المذكرات ويبين النموذج نوع الجلسة واسم الرئيس والسكرتير وأسماء الحاضرين والقرارات التي تتخذ ويترك أمام كل ناحية من النواحي السابقة فراغ كاف يكتبه السكرتير أثناء الجلسة وذلك حتى لا يغفل تسجيل أي ناحية من النواحي الواجب تسجيلها ولخفض المذكرات التي يكتبها إلى حدها الأدنى.

دور السكرتير في إدارة وتنظيم الاجتماعات:

- معرفة تامة بالجوانب الشكلية في إدارة الاجتماعات مثل جدول الأعمال والدعوة للاجتماع.
- فهم دقيق لسلطات واختصاصات الاجتماع.
- إلمام شامل بالنشاط المتعدد الذي تقوم به المنظمة.
- توافر ومعرفة بأصول اللغة العربية.
- توافر بعض المهارات المساعدة مثل استعمال الحاسوب والآلة الكاتبة.
- كتمان السر.

دور السكرتير قبل الاجتماع:

- تخصيص ملف الاجتماع.
- إعداد جدول الأعمال.
- إعداد الدعوة للاجتماع وإرسالها.
- إعداد قاعة الاجتماعات.

دور السكرتير أثناء الاجتماع:

- تسجيل المناقشات
- تسجيل القرارات ونتيجة التصويت

دور السكرتير بعد الاجتماع:

- إعداد محضر الاجتماع .
- إعلان القرارات .
- متابعة تنفيذ القرارات.



مهارات معالجة البريد الوارد والصادر

تمهيد:

تلعب المراسلات دوراً حيوياً في المعاملات في وقتنا الحاضر إذ تتم كثير من الصفقات والعقود عن طريق هذه المكاتبات ولذا وجبت العناية بتنظيم معالجة البريد الوارد إلى المنظمة أو المؤسسة تنظيماً سليماً يضمن اتخاذ القرار الملائم بشأن كل مكاتبة ترد إليها وتنظيم معالجة البريد الصادر من المنظمة للتأكد من أن كل مكاتبة تخرج من الإدارات المختلفة تعبر عن وجهة نظر المنظمة وتكون عاملاً من عوامل إعلان كفاية المنظمة كما يجب وضع النظام الذي يكفل إشراف الإدارة العامة على المراسلات والرقابة عليها.

و معالجة البريد الصادر والوارد من واجبات المكتب وتستفيد منها الإدارات المختلفة في المنشأة فهي من الخدمات المكتبية العامة.

البريد الوارد:

تتوقف كفاءة الإدارات المختلفة إلى حد كبير على دقة وسرعة النظم المتبعة لمعالجة البريد الوارد إذ ترتبط أعمال معظم الإدارات ارتباطاً وثيقاً بالمكاتبات الواردة إلى المنشأة فتأخر وصول هذه المكاتبات إلى الإدارات المختلفة يدعو إلى تأخير هذه الإدارات في البدء في أعمالها ولذا يجب أن تعمل إدارة البريد في المنشأة على وصول المكاتبات إلى الإدارات المختلفة في وقت مبكر حتى لا تكون سببا في تعطيل أعمال موظفي هذه الإدارات.

كما يجب وضع النظام الذي يكفل المحافظة على مراسلات المنظمة وأموالها إذ قد يرد إليها شيكات أو حوالات بريدية مرفقة بالمراسلات الواردة.

خطوات معالجة البريد الوارد:

يختلف النظام المتبع من منظمة إلى أخرى ويتوقف النظام المناسب على حجم المنشأة وعدد المراسلات التي ترد إليها. ونضع فيما يلي الخطوط الرئيسية للنظام الذي نرى اتباعه:

1 - وصول البريد إلى المنشأة:

تعتمد معظم المؤسسات الصغيرة في وصول مراسلاتها على سعاة مصلحة البريد الذين يسلمون هذه المراسلات في مقر المؤسسة أثناء جولاتهم العادية أو من خلال صناديق البريد الخاصة لكل مؤسسة.

ولكن قد تجد معظم المؤسسات المتوسطة أو الكبيرة أن هذا النظام لا يكفي احتياجاتها فتعمد إلى استئجار صندوق بريد في مكتب التوزيع توضع فيه المراسلات بمجرد وصولها ويمكن للمنشأة أن ترسل شخصاً إلى الإدارات المختلفة كما يمكنها الحصول على مراسلاتها في وقت مبكر حتى تضمن عدم تأخر وصول المراسلات المتعددة كل يوم بأن ترسل سعاتها أو عربتها لجمع هذه المراسلات من مكتب البريد عدة مرات يومياً بدلاً من حصولها عليها مرات قليلة يوميا في حالة اعتمادها على سعاة مصلحة البريد.

ويزود عادة الشخص الذي يكلف القيام باستحضار البريد بكيس ذي قفل له مفتاحان ويحتفظ بأحد المفتاحين في مكتب البريد الذي فيه صندوق بريد المنظمة وبالمفتاح الثاني مع شخص مسئول في إدارة البريد بالمنظمة حتى يمكن ضمان عدم فتح الكيس بعد إقفاله في مكتب البريد إلا بواسطة الموظف المختص في إدارة البريد ويفضل إتباع هذه الطريقة بصفة

خاصة في حالة المنشآت التي يرد بها الكثير من الشيكات أو الحوالات البريدية داخل الرسائل.

2 - فتح البريد:

ينبغي أن يعهد بمهمة فض البريد إلى عدد من الكتبة " الموظفين " تحت إشراف موظف كبير مسئول بالمنظمة ونظراً لأنه من الأفضل وصول المراسلات في الإدارات المختلفة قبل وصول موظفي هذه الإدارات أو بمجرد وصولهم يستحسن أن يحضر الموظفون المكلفون بفض البريد مبكرين عن باقي الموظفين حتى يتمكنوا من توزيع البريد عقب وصول باقي الموظفين مباشرة تلافياً لتعطيلهم ويجب إعطاء موظفي إدارة البريد التعليمات اللازمة بعدم فتح أي خطاب مكتوب عليه " خاص " أو " شخصي " وإنما يمكن إرساله مباشرة إلى الموظف كما أنه من الأفضل ألا تفتح الخطابات المرسلة إلى المديرين أو السكرتير العام للمنظمة بل ترسل مباشرة دون فض إلى السكرتير الخاص لكل منهم. وتستعين المنظمات التي يكون فيها عدد المراسلات كبيراً بآلات فتح البريد ويوجد أنواع من هذه الآلات تدار بالكهرباء وأخرى يدوية تجعل من الممكن فض الخطابات بسرعة كبيرة تصل إلى عدة مئات في الدقيقة وتستعمل في قطع شريط رفيع من طرف كل مظروف دون مساس محتوياته.

3 - استخراج المكاتبات والمرفقات:

بعد فض الخطابات يقوم الموظفون باستخراج محتويات كل مظروف على حدة فإن كان هناك مرفقات أي هناك مستندات أو شيكات أو غيرها مرفقة مع المكاتبات قام الموظف بمقارنتها بالمرفقات المذكورة بالرسائل

والتحقق من أن كل المرفقات التي ذكرت بالرسالة موجودة فعلاً فإذا وجد أي خطأ يبادر بإبلاغ الأمر إلى رئيسه.

ويجب أن تحظى الشيكات أو الحوالات البريدية التي ترد إلى المنشأة بالبريد بعناية خاصة فيقوم الموظف بمقارنة القيمة الموضحة على الشيك أو الحوالة بالقيمة المذكورة في الرسالة فإذا وجدت مطابقة لها توضع علامة على الخطاب بما يفيد ذلك أما إذا كان هناك أي خطأ يبادر الموظف بتسليم الشيكات والخطابات الواردة معها إلى رئيس وحدة البريد ليقوم بختم الشيكات بختم يظهر عليه اسم بنك المنشأة وأمر إلى البنك المذكور بتعلية القيمة لحساب المنشأة لديه كما يعهد إلى موظف بكتابة قائمة بالشيكات الواردة من صورتين يبين فيها الأشخاص أو المنشآت الواردة منها وقيمة الشيكات الواردة وترسل هذه القائمة مع الشيكات إلى الخزينة وتعاد صورة من القائمة المذكورة إلى إدارة البريد لحفظها بعد التوقيع عليها.

و يجب التأكد من أن كل الأوراق والمستندات الواردة بكل خطاب قد استخرجت من الظرف ولضمان عدم النسيان أو ترك أي أوراق أو شيكات داخل الظروف تقوم كثير من المنشآت بفتح الظروف فتحاً كاملاً حتى يتضح إذا كان فيها أي أوراق أم لا ولكن تؤدي هذه الوظيفة إلى ضياع بعض الوقت كما تؤدي إلى عدم الاستفادة ثانياً من الظروف إذ تستخدم كثيراً من المنشآت ظروف البريد الواردة لإرسال المكاتبات الداخلية لذلك تقوم الكثير من المنشآت في الخارج بوضع الظروف على لوح من الزجاج مضاء بمصباح كهربائي مما يجعل من السهل رؤية ما بداخل كل مظروف.

4 - تسجيل وقت وصول المكاتبات:

يستحسن إثبات تاريخ وصول المكاتبة إلى المنشأة حتى يمكن تحديد مسؤولية التأخير في الرد عليها أو اتخاذ ما يلزم بشأنها حتى لا تتحمل المنظمة

أو موظفيها مسؤولية التأخير الذي قد ينشأ عن تأخير الرسالة في البريد وتكتفي بعض المؤسسات بختم الرسالة بتاريخ وصولها فقط بينما تفضل الكثير من المؤسسات استخدام الأختام ذات الساعات التي تسجل وقت الوصول بجانب تاريخ يوم الوصول ويجب العمل على إرشاد وتدريب الموظفين للقيام بالعمل بطريقة تكفل راحتهم والاقتصاد في وقتهم وجهودهم ولذلك يجب أن يقوموا بفتح جميع الظروف واستخراج ما فيها من مستندات ومراسلات ثم ختمها بختم الوقت والتاريخ بدلاً من فتح كل ظرف ثم استخراج ما فيه من مستندات ثم ختم الرسالة وإعادة نفس العمليات مع باق المكاتبات إذ إن في ذلك تكرار للحركات وضياع لوقت الموظفين ومجهودهم بلا فائدة.

5 - فرز البريد:

بعد فض البريد وتسجيل وقت وصول المكاتبات يقوم الموظفون بقراءة سريعة لكل مكاتبة لتحديد الإدارة التي ترسل إليها للرد عليها أو اتخاذ ما يلزم بشأنها ولا يحتاج هؤلاء الموظفون إلى قراءة الخطاب كله إذ أن خبرتهم ومرانهم يجعلان من السهل عليهم تحديد الأداة المختصة بعد نظرة عابرة على كل خطاب لتسهيل مهمة الموظفين يجب أن يزودوا بمناضد " طاولات " مناسبة وبسلال تخصص سلة لكل إدارة لتوضع فيها المكاتبات الخاصة بها أو أرفف مقسمة إلى أعين تخصص عين لكل إدارة كما أنه من الأفضل ترتيب هذه السلال أو الأعين على شكل شبه دائري حتى يسهل على الموظف الوصول إلى أى سلة منها إذ لو وضعت هذه السلال في خط أفقي لشغلت مساحة طويلة واحتاج الموظف للسير ذات اليمين وذات اليسار للوصول إلى السلة وللتيسير على الموظفين في تحديد الإدارة المناسبة وتجنباً لوقوعهم في أي

خطأ فإنه من الأفضل أن توضع لهم قواعد ثابتة مكتوبة تبين لهم أنواع الرسائل التي ترسل لكل إدارة حتى يسترشد بها الموظفون وفي حالة وصول أي رسالة لم توضح هذه القواعد الإدارة التي ترسل إليها وعجز الموظف عن تحديد الإدارة الملائمة يجب إرسالها إلى مدير المكتب لتحديد جهة الاختصاص.

6 - التسجيل في دفتر الوارد:

تلجأ الكثير من المؤسسات الفردية ومصالح الحكومة وبعض المنظمات الكبرى إلى تسجيل المكاتبات الواردة في دفتر لبريد الوارد يبين فيه رقم الخطاب واسم المرسل وتاريخ الوصول والمرفقات وموجز لموضوع الرسالة ثم يبين الإدارة أو الشخص الذي يتسلم المكاتبة وتؤخذ في بعض الأحيان صورة كربونية أثناء التسجيل في هذا الدفتر لإرفاقها بالرسائل المرسلة لكل إدارة والغرض الرئيسي من الاحتفاظ بسجل أو دفتر البريد الوارد هو التحقق من أن كل رسالة وردت إلى المؤسسة قد وصلت من جهة الاختصاص وأن هذه الجهة قد قامت بالرد عليها أو اتخذت ما يلزم بشأنها.

وواضح أن في هذه الطريقة ضمان لوصول المراسلات إلى جهة الاختصاص وكذلك لاتخاذ ما يلزم بشأن كل مكاتبة إذ إن المشرف على إدارة البريد يستطيع أن يعلم المكاتبات التي لم يرسل رد بشأنها بمجرد الاطلاع على هذا السجل ولكن هذه الطريقة بطيئة وتتطلب وقتاً وجهداً غير قليلين في حالة المنشآت الكبرى التي يرد إليها عدد ضخم من المكاتبات لم تعد كثير من المنشآت الكبرى تحتفظ بمثل هذا السجل وتعتمد هذه المنشآت على العوامل الآتية:

نموذج سجل البريد الوارد:

رقم مسلسل	تاريخ الوصول	اسم المرسل	موضوع المكاتبة	جهة الاختصاص	توقيع المستلم	تاريخ الرد أو الحفظ

- كفاءة ومران موظفيها
- العرف السائد الذي يجعل التخلص من أي مراسلة أمراً غاية في الخطورة
- التعليمات المشددة لموظفي إدارة الحفظ بألا يقوموا بحفظ أي خطاب دون أن يكون مؤشراً عليه بوضوح بحفظه أو يكون مصحوباً بصورة كربونية للرد عليه.

إجراءات الإدارة المختصة بالرد:

بعد القيام بالعمليات السابقة بقى أن ترسل المكاتبات إلى الإدارات المختلفة للرد عليها وبالنسبة للمكاتبات التي تحتاج إلى اطلاع أكثر من إدارة واحدة للرد عليها يمكن كتابة أسماء الإدارات التي ترسل إليها مع بيان الإدارات التي تتطلع عليها قبل غيرها بأن ترفق (ببطاقة توجيه) كالموضحة بعد يبين عليها أسماء جميع الإدارات ويوضح أمام الإدارات رقم يبين ترتيب إرسال المكاتبة إليها.

المشتريات	المبيعات	المستخدمين	الحسابات	الإنتاج	المدير العام	السكرتير العام	تاريخ الرد	يحفظ

فإذا كان المطلوب إرسال خطاب معين إلى إدارة المشتريات ثم إلى إدارة الحسابات ثم إلى السكرتير العام يوضع رقم 1 أمام إدارة المشتريات ورقم 2

أمام إدارة الحسابات ورقم 3 أمام السكرتير العام كما أن الخانتين الأخيرتين تبينان تاريخ الرد والتصريح بحفظ المكاتبة بأن يوقع الشخص الذي أملى الرد أمام كلمة يحفظ في الخانة الأخيرة، ويرى البعض استحضار الملف وإرساله مع المكاتبة إلى جهة الاختصاص في حالة الخطابات التي تكون رداً على خطاب أو استفسار من المنشأة.

متابعة البريد الوارد:

تستدعي بعض المكاتبات المهمة للرد عليها في موعد معين أو اتخاذ إجراء بشأنها قبل تاريخ معلوم وإذا تأخر الموظف في الرد أو اتخاذ الإجراء يترتب على ذلك نتائج غير حميدة بالنسبة للمنشأة لذلك فإنه من المهم أن يكون هناك رقابة على المراسلات الواردة ونظام لتتابعها لضمان عدم التأخر في إرسال الرد عليها أو اتخاذ الإجراء المناسب.

خلاصة ما تقدم بشأن إجراءات البريد الوارد :

- استقبال البريد الوارد: عن طريق مكتب البريد.
- فهرسة البريد الوارد : أرقام ملفات موضوعاتها.
- توجيه البريد الوارد :تحديد جهة الرسالة .
- فرز البريد الوارد : توزيع البريد حسب الإدارات المختصة .
- القيد : يسجل البريد في دفتر الوارد حيث يأخذ أرقاماً مسلسلة.
- إرفاق الأوراق الواردة مع الملفات : تحويل الأوراق الواردة إلى جهات الاختصاص مع ملفات موضوعاتها.
- تسليم (توزيع) الأوراق الواردة : توقيع المختص على سجل البريد الوارد بنفسه.

- متابعة البريد الوارد : من حيث الرقابة على البريد تمنع أي إبطاء أو إهمال في الرد على الرسائل .

الآلات والأدوات المستعملة في البريد الوارد :

آلات فتح البريد : وهي نوعان

أ - النوع اليدوي : الذي يشبه السكين أو نوع أخر يشبه المفضلة

ب - النوع الكهربائي : توضع في آلة من المطاط تدار كهربائيا

- الأختام : إما ختم يدوي أو ختم مزود بساعة ورود الرسالة وتاريخها.

البريد الصادر:

تعريفه وأهميته :

يقصد بالبريد الصادر كل الخطابات والاستفسارات وغير ذلك من المكاتبات التي ترسلها المنشآت إلى الجمهور.

إن الرسالة الصادرة ممثلة للمنظمة التي تصدرها وأحسن معلن عنها لذلك يجب الاعتناء بالرسالة شكلاً وموضوعاً ويجب أن تعطى المراسلات الصادرة عناية خاصة وأن تشرف عليها الإدارة العامة وتضع لها نظاماً سليماً يحقق المبادئ الآتية:

- أن تكون المراسلات الصادرة لائقة المظهر حسنة التنسيق وذات أسلوب ملائم حتى تكون عاملاً من عوامل الإعلان عن المنظمة.
- ألا ينشأ عن إرسال أي مكاتبة ارتباط المنظمة ارتباطاً قانونياً لا ترغب فيه
- سرعة إرسال المكاتبات بعد الانتهاء من توقيعها.

- وفيما يلي ملخص لإجراءات البريد الصادر:
- فهرسة الرسائل الصادرة وكذلك بوضع أرقام ملفات موضوعاتها على أصل الرسالة وكافة صورها.
- تسجيل الرسائل الصادرة في دفتر البريد الصادر وتعطي أرقام متسلسلة تبدأ برقم 1 .
- فصل النسخ الأصلية المرفقات عن الصور ثم توضع كل رسالة صادر مع مرفقاتها في المغلف المعد لذلك مع ملاحظة تسجيل رقم الصادر على المغلف.
- **طي الرسائل ووضعها داخل المغلفات بالطريقة الآتية :**

أ - بالنسبة للمغلف الكبير (11×23 سم) تطوى الورقة من أسفل إلى أعلى بمقدار الثلث ومن أعلى إلى أسفل بمقدار الثلث بحيث تصل الحافة العلياً تقريباً إلى الحافة المطوية من أسفل وتدخل في المغلف بحيث تطوى الطية الأخيرة باتجاه خلف المغلف والطرف المفتوح إلى أعلى.

ب - بالنسبة للمغلف الصغير (9× 16 سم) بعد طي الورقة كما ذكر في البند السابق تطوى الورقة من اليمين إلى اليسار بمقدار الثلث (من عرض الورقة) ومن اليسار إلى اليمين بمقدار الثلث بحيث تصل حافة الورقة اليسرى إلى الحافة المطوية من اليمين وتوضع في المغلف بحيث تكون الطية الأخيرة باتجاه خلف المغلف والطرف المفتوح إلى أعلى.

- أما في حالة استعمال المغلف ذي الفتحة الشفافة فتختلف طريقة الطي عما ذكر بحيث يظهر اسم وعنوان المرسل إليه من تحت الفتحة الشفافة.

- طباعة العنوان على المغلف .

تدخل هذه العملية ضمن عمليات طباعة الرسائل وليست عملاً من أعمال موظف الصادر إذ من الأفضل أن ترد إليه الرسالة مرفقاً بها مغلفاتها الخاصة ومطبوعاً عليه العنوان.

❖ يتم تصدير المغلفات بالطرق التالية :

أ - المغلفات الصادرة إلى جهات قريبة أو العاجلة ويمكن التسليم إليها باليد تسجيل في دفتر التوزيع الداخلي.

ب - المغلفات الصادرة إلى جهات بعيدة وتحوي أوراق روتينية أو إشعارات عادية تصدر بالبريد العادي.

ت - المغلفات الصادرة إلى جهات بعيدة وتحوي أوراقاً مهمة تصدر بواسطة البريد الجوي المسجل.

ث - المغلفات التي تحوي أوراقاً لها صفة الاستعجال أو ذات الأهمية الخاصة تصدر بواسطة البريد المستعجل العادي أو الجوي أو البريد السريع.

ج - لصق طوابع بريد على كل مغلف طبقا للفئات المعمول بها من قبل الجهات الحكومية المختصة.

- تحويل النسخ (الصور) الإضافية من الرسالة الصادرة إلى الموظف المختص بالحفظ حتى يتم حفظها في ملفات الموضوعات مع الرسائل الواردة الخاصة بها.

الآلات والأدوات المستعملة في البريد الصادر :

آلات الطي :

يصدر من بعض المنظمات مئات الرسائل يوميا ويحتاج الأمر في بعض الأحيان إلى تصديرها في وقت معين مما يوجب أن تتم إجراءات الطي وعنونة المغلفات ووضع الرسائل ومرفقاتها في المغلفات بسرعة كبيرة وآلات الطي هذه منها ما يدار باليد ومنها ما يدار بالكهرباء وهي تطوى في دقائق ما يطوى باليد في ساعات وهذه الآلات مزودة بمفاتيح خاصة يمكن بواسطتها ضبط المقاس حسب الطلب.

آلة كتابة العناوين :

تستدعي طبيعة عمل بعض المنظمات الاتصال الدائم وبصفة مستمرة بمجموعة كبيرة من الأفراد أو المنظمات لذلك يفضل استعمال مثل هذه الآلات في هذه المنظمات أو تساعد في كتابة المعلومات على المغلفات وغيرها بدقة متناهية وأسرع بكثير من كتابتها باليد أو على الآلة الكاتبة.

جهاز تذويب الشمع :

وهي عبارة عن وعاء يوضع بداخله مادة الشمع الأحمر الذي يستخدم في تشميع بعض المغلفات الصادرة التي تتطلب طبيعة العمل لتشميعها.

آلات لصق الطوابع :

وهي آلات توضع فيها الطوابع في صفوف حسب قيمتها ويكون كل صف متصل بعداد مستقل.

آلات خاتمة الطوابع :

وهذه الآلات شبيهة بالآلات السابقة ولكن بدلاً من إلصاق الطوابع تقوم بطباعة صورة طابع على المغلف طبقا للفئات المطلوبة.

- هناك أنواع متعددة من الأختام يستوجب العمل الاستعانة بها في كثير من الأغراض كختم سري جداً أو مطبوعات أو عاجل.

متطلبات البريد الإلكترونى :

- السرية والخصوصية.
- الثقة فى الخدمة.
- النوعية الجيدة فى الإرسال والاستقبال.
- المراكز الكافية للخدمة.
- الكفاءات الفنية.
- الوعى بأهمية النظام.
- إمكانيات التوزيع السريع.

شروط نجاح البريد الإلكترونى محليا :

- حجم الاتصالات بين المنظمات والمؤسسات.
- حيوية الحركة التجارية والاقتصادية.
- فعالية الخدمة وكفاءتها.

شروط نجاح البريد الإلكترونى عالميا :

- الوقوع فى نطاق شبكة اتصال بالأقمار الصناعية.
- حجم التبادل التجارى والمالى.
- حجم الاتصالات السريعة.
- حركة السفر والتنقل.

الحفظ والفهرسة

المحفوظات:

لقد كان لاتساع أعمال المنظمات الحكومية والخاصة في العصر الحديث أن ظهرت مشكلات تنظيمية وإدارية جديدة لم يكن لها وجود في العصور الماضية وأبرز هذه المشكلات هي المحفوظات حيث توجد آلاف من الأوراق في كل منظمة تتمثل في الرسائل التي ترد إليها ونسخ أو صور الرسائل تصدر منها، هذه الأوراق يستلمها المختصون فيتخذون فيها الإجراءات اللازمة ثم يرسلونها للحفظ في ملفات للرجوع إليها عند الضرورة. وتستخدم كثير من المنظمات في الوقت الحاضر الحاسوب لحفظ المعلومات بدلا من حفظ الأوراق في الملفات بالطريقة اليدوية.

الإشراف على المحفوظات:

تفضل بعض المنظمات حديثة النشأة أن تبدأ محفوظاتها بطريقة مركزية حتى يمكن حصر ما ينتج من نشاطها في مكان واحد. وقد تفضل بعض المنظمات اتباع الطريقة اللامركزية في الحفظ لأن هذه المنظمات تعتبر أن السرعة هي أساس العمل الناجح وأن مركزية المحفوظات تعطل الأعمال وتستغرق وقتا طويلاً للحصول على المعلومات.

الاعتبارات التي تؤيد تطبيق المركزية أو اللامركزية في الحفظ:

*** الاستعمال:**

بمعنى وضع المحفوظات في المكان الذي يمكن أن تستعمل فيه أكبر استعمال لها.

* **السرعة:**

وضع المحفوظات في المكان الذي يساعد أكبر عدد من مستعمليها على الحصول عليها في أقصر وقت ممكن.

* **المساحة:**

يمكن تطبيق نظام المحفوظات المركزية إذا وجدت المساحة اللازمة وكانت مريحة لمن يستعملونها لا عوائق فيها جيدة الإضاءة والتهوية قريبة من أقسام المنظمة المختلفة.

* **الأمن والصيانة:**

إن المحفوظات السرية يجب وضعها في المكان الذي يطمأن فيه إلى سلامة حفظها على أن تكون قريبة ممن يستعملونها أما المحفوظات ذات القيمة الخاصة فيجب وضعها في المكان الذي يمكن أن تضاف فيه من العبث أو التلف أو السرقة أو الحريق.

* **التكاليف:**

من أجل الاقتصاد في التكاليف يفضل جعل المحفوظات مركزية إذا وجدت العوامل التي تساعد على ذلك. وإلا فلتوضع بطريقة لا مركزية تحت إشراف مركزي.

* **الحجم:**

كلما كبر حجم المنظمة كان ذلك أدعى إلى تطبيق اللامركزية وذلك بإنشاء أقسام محفوظات لا مركزية تتبع الإدارات المختلفة في المنظمة.

أنواع المحفوظات:

*** المحفوظات النشطة:**

وهي الأوراق والمعلومات الأخرى المحفوظة بطريقة منظمة لغرض تسهيل الاطلاع عليها والتي تداولها المختصون أثناء أعمالهم العادية اليومية.

*** المحفوظات غير النشطة:**

و هي الأوراق التي انتهت الحاجة إليها بسبب قدمها نتيجة لعدم أهمية المعلومات التي تحويها.

*** المحفوظات متوسطة النشاط:**

هي التي مضى عليها مدة لا تقل عن سنة ولكن يمكن أن يرجع إليها في بعض الأحيان.

أماكن المحفوظات:

- أن يكون في موقع متوسط في المنظمة ليسهل الوصول إليه وخاصة في حالة اتباع النظام المركزي في الحفظ.
- أن يكون صحيا فلا توضع المحفوظات في الأماكن الرطبة والبعيدة عن التهوية.
- كفاية الضوء الطبيعي أو الكهرباء.
- أن تكون المساحة المخصصة لحفظ الملفات كافية.
- أن يراعى وجود إمكانية للتوسع في أعمال الحفظ حتى لا تتكدس الملفات.
- ألا يوجد بالمكان ما يعيق سير العمل أو يؤثر على سرعته.

- كذلك يجب العناية بالتصميم الداخلي لأماكن المحفوظات بحيث تساعد على حسن سير العمل فيها بالطريقة التالية:
- تجميع الموظفين الذين يقومون بعمليات متشابهة في مكان واحد.
- أن تكون عمليات المحفوظات في خط مستقيم.
- توافر التهوية والإضاءة في المكان.

أنواع المعلومات السرية:

1 - السري	2 - السري جداً
3 - السري للغاية	4 - محظور الاطلاع عليه

السري: معلومات تتعلق بالأفراد مثل التقارير السنوية السرية.

السري جداً: معلومات تتعلق بموضوعات يضر إفشاء سريتها بالصالح العام للمنظمة

السري للغاية: معلومات تتعلق بموضوعات يضر إفشاء سريتها بالصالح العام للدولة

محظور الاطلاع عليه: توضع على الموضوعات التي تتعلق بنظام أو خطة خاصة.

إرشادات عامة تتعلق بتداول وحفظ المعلومات السرية:

- يجب دائما ختم المغلفات والملفات التي تحوي معلومات سرية بختم السرية المناسب .
- لا يجوز مطلقاً فتح المغلفات المختومة بختم السرية إلا للأشخاص المصرح لهم بذلك.

- كل موظف أو مستخدم مسئول عما بحوزته من معلومات سرية ويكون معرض للتحقيق في حالة إفشاء سرية المعلومات.
- بجي مراعاة ألا يكون الغلاف الخارجي الذي يغطي المعلومات السرية من النوع الشفاف.
- يرعى دائماً حفظ المعلومات السرية في خزائن حديدية.
- عدم نقل المعلومات السرية من مكان إلى آخر إلا بتصريح خاص ومع الأشخاص المصرح لهم بذلك.
- يجب العمل على حفظ الأوراق التي تزول سريتها في أقسام المحفوظات.
- مراعاة استخدام الأجهزة الآلية في حفظ المعلومات السرية مثل جهاز الميكرو فيلم والحاسوب.

تصنف أسرار ووثائق الدولة إلى أنواع ثلاثة حسب درجة سريتها وأهميتها وهي:

- **سري للغاية :** وهي أية أسرار أو وثيقة من الوثائق المحمية أي التي يتم حمايتها إذا تضمنت الأمور الآتية:
  - ❖ أية معلومات يؤدي إفشاء مضمونها لأشخاص لا تقتضي طبيعة عملهم الاطلاع عليها أو الاحتفاظ بها إلى حدوث أضرار خطيرة بأمن الدولة الداخلي أو الخارجي.
  - ❖ خطط وتفصيلات العمليات الحربية أو إجراءات الأمن العام أو المخابرات العامة أو لعمليات الحربية أو إجراءات الأمن الداخلي سواء كانت اقتصادية إنتاجية أو تموينية أو عمرانية.
  - ❖ الوثائق السياسية المهمة جداً ذات العلاقات الدولية والاتفاقات والمعاهدات.

- ❖ معلومات الاستخبارات العسكرية والمخابرات العامة والتجسس.
- ❖ المعلومات المهمة المتعلقة بالأسلحة والذخائر أو مصادر القوة الدفاعية.

- **سري :** وهي أية أسرار أو وثيقة محمية لم تكن من درجة سري للغاية إذا تضمنت المعلومات الآتية:
  - ❖ أية معلومات تهدد سلامة الدولة أو تسبب أضرارا لمصالحها.
  - ❖ معلومات مواقع تكديس المواد الدفاعية أو الاقتصادية.
  - ❖ معلومات عن تحركات القوات المسلحة أو الأمن العام.
  - ❖ أي معلومات عن أسلحة وقوات الدول العربية الشقيقة.
- **محدود:** وهي أية معلومات أو وثائق محمية تتضمن معلومات تنطبق عليها المواصفات الآتية:
  - ❖ الإضرار بمصالح الدولة أو يشكل حرجا لها أو أضرار إدارية أو اقتصادية.
  - ❖ وثائق التحقيقات الإدارية أو الجزئي أو المحاكمات سواء مالية – اقتصادية – عسكرية.
  - ❖ تقارير الاستخبارات العسكرية.
  - ❖ التقارير التي تؤثر على الروح المعنوية للمواطنين.
  - ❖ موجات اللاسلكي العسكرية التابعة للقوات المسلحة والأمن العام والاستخبارات.

❖ أي معلومات تضر بسمعة أية شخصية رسمية أو تمس هيبة الدولة.

تعليمات تداول ونقل أسرار ووثائق الدولة :

- وضع الوثيقة ضمن مغلف جديد وتختم بخاتم سري للغاية – سري – محدود حسب الأحوال .
- يكتب على المغلف رقم الوثيقة المحمية ثم يغلف ويشمع بالشمع الأحمر
- يوضع المغلف ضمن مغلف آخر ويكتب عليه اسم المرسل إليه ورقم الأوراق الصادرة.
- يرفق بالمغلف نموذج إشعار استلام.

تعليمات حفظ أسرار ووثائق الدولة :

- حفظ الوثائق المحمية من درجة سري للغاية في خزانة حديدية .
- تعتبر الوثائق المحمية عهدة على المسئول عنها .
- يحظر إخراج الوثائق المحمية من المؤسسات .
- يحظر إفشاء أسرار معلومات الوثائق المحمية.

طرق حفظ الأوراق في الملفات :

- طريق الحفظ المثبت .
- طريقة الحفظ غير المثبت.

طرق حفظ الملفات :

أولا : طريقة الحفظ الرأسي .

ثانيا : طريقة الحفظ المعلق.

ثالثا : طريقة الحفظ الأفقي.

رابعا : طريقة الحفظ العمودي.

صيانة المحفوظات :

- تجنب أغلفة الملفات التي تتمزق نتيجة كثرة الاستعمال.
- إعادة تثبيت الأوراق في الملفات عند تفككها.
- ترميم الأوراق التي تتمزق نتيجة سوء استعمال الملف.
- المحافظة على الملفات من عوامل الجو والحشرات.
- وقاية الملفات من الحريق.

الطرق الحديثة في حفظ واسترجاع المعلومات :

- الحاسب الآلي في نظم الحفظ المعززة آلياً
- الميكرو فيلم .
- الميكرو فيش.



المراسلات

ماهية المراسلات :

يقصد بالمراسلات المكاتبات والمحررات المختلفة سواء ما يتداول منها بين الإدارات المختلفة للمنظمة الواحدة أو تلك التي تتلقاها المنظمة من العملاء والمنظمات الحكومية والهيئات والمؤسسات والأفراد.

وظائف المراسلات :

- دليل قانوني للعلاقة بين المنظمات وبعضها.
- إنشاء علاقة بين المنظمة والمتعاملين معها.
- سهولة التواصل بين المنظمة والمتعاملين .

أنواع المراسلات من ناحية الشكل :

- الرسائل الخاصة : بين الأهل والأصدقاء.
- الرسائل الرسمية أو الحكومية : بين المنظمات الحكومية والأفراد.
- الرسائل التجارية : بين التاجر والمنظمة.
- المذكرات (الرسائل الداخلية) : بين أقسام المنظمة نفسها.

الشروط الموضوعية للمراسلات :

❖ مهارة استخدام اللغة.

❖ إلمام كاتب الرسالة بموضوعها.

❖ الخبرة العملية في التعامل والإلمام بالأنظمة والتعليمات والقوانين.

الشروط الشكلية في المراسلات:

- نوع ولون وحجم مساحة الورقة.
- أنواع المغلفات وعنونتها.
- تنسيق الطباعة والمسافات.
- استخدام الاختصارات .
- استعمال الصفحات المتعددة للرسالة.
- تهيئة المسودة.

الشروط الموضوعية في الرسالة (مقومات المراسلات الناجحة):

- الوضوح .
- الإيجاز.
- المجامع.
- الكمال (الشمول)
- النظافة.

الآلات والأجهزة الحديثة في أعمال السكرتارية:

- الآلة الكاتبة - عادية - كهربائية - آلية – صامتة.
- آلة الطباعة (أجهزة النسخ) الاستنسل – الهكتوجراف.
- آلات التصدير – الميكروفيلم.
- الآلة الحاسبة.

- آلة مسك الدفاتر.
- الآلة الحاسبة ذات الروافع (أربع عمليات) اليدوية.
- الآلة الحاسبة ذات الأربعة عمليات (كهربائية) .
- الآلة الحاسبة لكتابة الفواتير .
- آلات التسجيل والإملاء.

❖❖❖

التقارير الإدارية

للتقارير وظيفة ماسة في وقتنا الحاضر فالتقارير تعد وسيلة مهمة من وسائل الاتصال المكتوبة داخل المنظمات على اختلاف أنواعها وعلى اختلاف النشاط الذي تمارسه وبدون هذه التقارير يكون من الصعب إدارة أي منظمة بفاعلية وكفاءة.

تعريف التقرير:

هو عرض موجز للنشاط الذي قام به مدير المكتب أو العاملون فيه فيتم رفعه إلى الإدارة العليا لأغراض اتخاذ القرارات. وهو عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضاً تحليلياً بطريقة مسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

أهداف التقارير:

- إعلام الغير بأمر من الأمور .
- تحريك سلوك الآخرين عن طريق إقناعهم بشيء معين أو بوجهة نظر محددة.
- عرض نتائج بحث أو دراسة لموضوع معين أو مشكلة مهمة.

أنواع التقارير : حسب موضوعاتها ومنها :

- تقارير إخبارية .
- التقارير التحليلية أو تقارير البحث والفحص.
- التقارير السنوية .

- التقارير المالية.
- تقارير دورية إشرافية تتناول موضوعات معينة.
- تقارير إحصائية وتتضمن بيانات عن نشاطات المنظمة معروضة في صورة إحصائية كمية.
- تقارير إدارية وتتعلق بعرض ومناقشة مشكلات إدارية معينة.

أنواع التقارير حسب درجة تشكيلها "رسمية أو غير سمية"

- تقارير رسمية : تخضع في كتاباتها إلى إجراءات معينة متعارف عليها
- تقارير غير رسمية : بعيدة عن الشكليات والرسميات وتستخدم داخل الإدارة الواحدة

أنواع التقارير حسب الصورة التي تخرج عليها ومنها :

- تقارير شفهية .
- تقارير مكتوبة.

أنواع التقارير حسب الجهة الموجهة إليها ومنها :

- تقارير داخلية : داخل المنظمة .
- تقارير خارجية : جهات خارج المنظمة .

أنواع التقارير الخاصة بنشاط المكتب (تقارير الموظفين) الأفراد :

- التقرير عن دوران العمل .
- تقرير التغيب عن العمل .
- تقرير الإجراءات التأديبية عن العاملين .

- تقارير الترقيات الخاصة بالعاملين .
- تقارير زيادة الكفاءة والجودة .
- تقارير الشكاوى والتظلم.
- تقارير الحوادث وإصابات العمل بين العاملين.

نشأة تقارير الإنجاز:

- التحديث والتطوير .
- إعادة التصميم الداخلي للمكتب.
- إدخال نظام محاسبي جديد.
- مفاوضات العمل والعمال في المنظمة .
- الاستعداد لنقل المكتب إلى مكان آخر.

خصائص التقرير الجيد :

- هدف أو غرض التقرير .
- الإيجاز .
- الوضوح.
- التوثيق.
- التاريخ.
- الإجراء الواجب اتخاذه.
- التوضيحات.

فوائد استعمال التقارير:

- إجراء تغيير في الإجراءات والسياسات وفلسفة المنظمة.
- التنبؤ بالحاجات.
- مقارنة الإنجاز بمعايير الأداء.
- تخفيض التكاليف.

أجزاء التقرير وتنظيمه :

- صفحة العنوان .
- قائمة المحتويات.
- المقدمة .
- ملف الخلاصة وملف التوصيات .
- حجم التقرير.
- الخلاصة.
- التوصيات.
- الملاحق.
- الفهرس.

مراحل وخطوات كتابة التقرير:

- جمع وتنظيم المعلومات.
- تحديد الأفكار الرئيسية.

- كتابة المسودة الأولى للتقرير.
- إعادة كتابة المسودة .
- قياس قابلية التقرير للقراءة.
- التدقيق.
- تصحيح الطباعة.

دورة التقارير:

- التقارير الرأسية : (التقارير الصاعدة – التقارير النازلة " الهابطة")
- التقارير الأفقية (أو الجانبية) داخل المنظمة .
- التقارير متعددة الاتجاهات : من المنظمة إلى خارج المنظمة .
- لهجة التقرير : يجب أن تبتعد لهجة التقرير عن المبالغة .

أنواع الاتصالات التنظيمية:

- **قنوات الاتصال الرسمية :** تتحدد هذه القنوات من البناء الإداري والنظم الرسمية لإيصال المعلومات.
- **الاتصالات النازلة :** تعني المعلومات والرسائل التي ينقلها المديرون إلى مرءوسيهم
- **الاتصالات الصاعدة** : وتعني الرسائل والمعلومات التي تبدأ عند المرؤوسين وتنتقل إلى الرؤساء.
- **الاتصالات الأفقية :** وهي الاتصالات بين المديرين وبين الأقسام وبين العاملين.

وسائل الاتصال:

- وسائل الاتصال الشخصية المباشرة " وجها لوجه "
- وسائل الاتصال المتفاعلة " بين الشخص والكمبيوتر مثل التليفون والرسائل الإلكترونية "
- الرسائل الشخصية الثابتة : مثل المذكرات والرسائل وتقارير الكمبيوتر الخاصة.

معوقات الاتصال وطرق معالجتها:

المعوقات التنظيمية.

- هيكل أو بناء المنظمة.
- التخصص الوظيفي لأفراد التنظيم .
- أهداف مختلفة .
- العلاقات الوظيفية بين مراكز أعضاء المنظمة

المعوقات الفردية .

- التضارب في الافتراضات .
- اللغة .
- المشاعر.
- مهارات الاتصال.

معالجة المقومات الفردية هي:

- تنظيم انسياب المعلومات .

- تشجيع المعلومات المرتجعة.
- تبسيط لغة الرسالة أو المعلومات المذكورة فيها.
- الإصغاء الجيد .
- الحد من المشاعر السلبية.
- استخدام الإرشادات والحركات مثل حركات الجسم.
- الاستعانة بالطرق غير الرسمية لإيصال المعلومة والحصول عليها.



الاتصال

تعتبر عملية الاتصال جزءاً لا يتجزأ من عمل كل منظمة إذ تمارس القيادة ويتحقق التنسيق من خلال الاتصال إذاً فكلما ازداد فهم المدراء لمشكلات الاتصال وتحسنت مهاراتهم فيه كلما ازدادت فاعلية المنظمة.

مفهوم وأهمية الاتصال الإداري:

يحاول المديرون توجيه أفراد التنظيم للعمل كمجموعة متناسقة وتوفير المناخ التعاوني لهم وتعمل الاتصالات الفعالة على تقوية المنظمات من خلال تشجيع العلاقات وتقرير السلوك الذي يركز على الأهداف وتنمية الثقة بين الأفراد الذين يعملون مع بعض. لذلك يمكن القول بأن الاتصالات هي جوهر القيادة.

يعني الاتصال عملية تبادل المعلومات بطريقة تحقق التفاهم المتبادل بين شخصين أو أكثر حول أمور تتعلق بالعمل.

عناصر عملية الاتصال:

المرسل : الرسالة.

الترميز : وضع الرموز المقصود إرسالها.

القناة : وسيلة نقل الرسالة.

تحليل الرسالة : ترجمة الرموز إلى الرسالة.

المستلم : تسليم الرسالة.

وسيلة الاتصال (طرق الاتصال):

التليفونات بأنواعها – المقابلة الشخصية وجها لوجه – الاجتماع – المذكرات – التقرير الرسمي – الوسائل المرئية مثل التليفزيون والإعلانات – الرسائل الإلكترونية مثل الفاكس والبريد الإلكتروني

تطوير الاتصال الفعال:

يمكن زيادة فاعلية الاتصال من خلال الاستفادة من المقترحات وكلما تفهم المدير الوظيفة ودور مستلم الرسالة في المنظمة كلما ازدادت قدرته على تحقيق الاتصال بشكل مناسب وبفاعلية.

*** الاتصال ذو الاتجاهين :**

هناك تأكيد مستمر على أهمية الاتصال ذو الاتجاهين فالمناقشة بين الرئيس والمرؤوس التي تسمح بالأخذ والعطاء تقود إلى فاعلية أعلى للاتصال.

*** الإصغاء:**

يتضمن الاتصال كلاً من إرسال المعلومات واستقبالها وللمستلم دوره المهم في الاتصال فالإصغاء يتطلب من المستلم أن يسهم بشكل نشيط وليس مجرد الاستماع.

والاتصال الفعال بين طرفين يجب أن يستند إلى عدة مبادىء أساسية من أهمها :

لماذا؟....وتعنى ضرورة تحديد الهدف من الاتصال

ماذا؟.. وتعنى ضرورة تحديد مضمون الرسالة ، أو ماذا سنقول؟

من؟.... وتعنى تحديد الشخص المستهدف من الاتصال ومعرفة خصائصه

كيف ؟... وتشير إلى الوسيلة التى سوف تستخدم فى الاتصال

متى؟... وتشير إلى الوقت المناسب للاتصال بالطرف الآخر

أين ؟.. وتشير إلى المكان المناسب الذى سيتم فيه الاتصال بالطرف الآخر

أنواع الاتصالات :

- الاتصالات الشخصية .
- الاتصالات الكتابية .
- الاتصالات من خلال لغة الجسم.
- الاتصالات الإلكترونية.

وتتمثل أنواع الاتصالات فيما يلى :

1 - الاتصالات الشخصية (الشفهية): -

وهى تمثل الاتصالات التى تتم كل لحظة بين الأفراد فى المنظمة أو خارجها وذلك أثناء التعامل مع الآخرين سواء فى العمل أو خارجه ومن أمثلة هذا الاتصال، الاتصال المباشر بين طرفى الاتصال، الاجتماعات، التليفونات، والمناقشات.

2 - الاتصالات المكتوبة:

تعبر الاتصالات المكتوبة عن نقل الأفكار والبيانات والمعلومات باستخدام الكلمات المكتوبة ومن أمثلة هذا الاتصال التقارير والتعميمات والمذكرات والمنشورات المطبوعة والرسائل التى تنقل من خلال شبكات الحاسب الآلى ورسائل الفاكس وتسمح الاتصالات المكتوبة بنقل المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد مع إمكانية استيعابهم لها بسرعتهم الخاصة هذا إلى جانب إمكان الرجوع إليها فى المستقبل كذلك تمكن من شرح هذه المعلومات بطرق مختلفة مع تقديم الكثير من التفاصيل إن استدعى الأمر

ذلك – مثل التقرير المالى الذى ينطوى على العديد من التفاصيل والأرقام يفضل إيصالها عن طريق الكتابة ولكى يحقق هذا الاتصال الفعالية فى نقل البيانات والمعلومات يجب أن تكون الكتابة كاملة لا تتضمن المعلومات المحيرة أو المضللة التى قد تسبب سوء فهم القارىء بجانب حسن الصياغة وتجنب الأخطاء الإملائية.

3 - **الاتصال غير المنظور (لغة الجسم):** -

لا يقتصر الاتصال على الرسائل المنظورة أو اللفظية التى تتم بين الطرفين ولكنها تمتد لتشمل الرسائل غير المنظورة غير اللفظية من خلال تصرفات الجسم والتى يطلق عليها لغة الجسم والمتصل الفعال هو الذى تتوفر لديه مهارات استخدام هذه الرسائل غير اللفظية لارسال معانى مقصودة.

لغة الجسم: تصرفات غير لفظية ودلالاتها العلمية .

- **التصرف غير اللفظى:** الدلالات العلمية.
- **الابتسامة:** الارتياح أو الرضا أو الموافقة.
- **قضم الشفاة:** العصبية أو الغضب أو الضيق.
- **رفع الحواجب:** المفاجأة أو عدم التصديق أو الدهشة.
- **تضييق العين:** عدم الموافقة أو الشعور السلبى.
- **الانحناء للأمام:** الاهتمام أو العناية.
- **الربت على الكتف:** الموافقة أو الطمأنينة أو التشجيع أو الصداقة.

4 - الاتصالات الإلكترونية : -

وتمثل أحدث أنواع الاتصالات التى كثر استخدامها فى العصر الحديث فى ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات ومن أمثلتها :

- البريد الإلكترونى.
- الفاكس.
- الإنترنت.
- المؤتمرات من خلال الفيديو.
- الهاتف العادى / المحمول.
- اللاسلكى.

وتسمح هذه الاتصالات الحديثة بنقل كم هائل وبشكل أسرع ولعدد كبير من الأفراد فعلى سبيل المثال يساعد البريد الصوتى على توفير الوقت الذى يضيع فى إعداد المكالمات التليفونية بنقل الرسالة إلى عدد كبير من الناس فى مواقع شتى دون تكاليف أو وقت، ومن مزايا الاتصالات الإلكترونية السرعة والسهولة والكفاءة وخفض التكاليف فى نقل المعلومات.

كفاءة عملية الاتصال : -

تتوقف كفاءة عملية الاتصال بين طرفى على ما يلى : -

1. التوجه بمستوى وإدراك وثقافة وخبرة المستقبل (الطرف الآخر).
2. السرعة فى الاتصال.
3. الملائمة للرسائل والألفاظ والإشارات والحركات المستخدمة.

4. الوضوح فى الرسائل والألفاظ المستخدمة.

5. التبسيط والبعد عن التعقيد أو استخدام الكلمات الفنية.

6. التوقيت المناسب للاتصال.

7. التركيز على الهدف من الاتصال.

8. الاهتمام المستمر بالأثر المرتجع.

9. الإنصات الجيد للطرف الآخر.

10. الإقناع بالحجج والبراهين بدلا من الانفعال .

11. التحقق من مدى تفهم الطرف الآخر للرسائل الموجهة إليه.



شبكة الإنترنت

تعريفها:

هى مجموعة الشبكات المحلية متصلة دولياً وعالمياً بعضها ببعض الآخر وقد بدأ الإنترنت من عشرين عاما تقريبا وكان هدفها تخزين الأبحاث لخدمة وزارة الدفاع الأمريكية ثم تطورت الأبحاث فى الجامعات وبدأت بشبكات داخلية فى مبانى الجامعات ثم بدأت هذه الجامعات فى ربطها ببعضها عن طريق شبكات بعيدة المدى.

استخدامها:

من المعروف أن شبكة الإنترنت تحقق الاتصال المباشر بين حوالى 50 مليون شخص فى جميع أنحاء العالم وهى شبكة اتصالات إلكترونية تعمل بالحاسب الآلى ومقرها الولايات المتحدة الأمريكية وتقدم العديد من الخدمات : -

- خدمات البريد الإلكترونى.
- خدمات نقل الملفات.
- خدمة نقل المعلومات لمستخدمى الشبكة فى مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والإعلامية والصحية والتعليمية والرياضية.

مزايا شبكة الإنترنت: -

1. تتيح لمستخدميها الاستفادة من الإمكانات الضخمة للمعلومات الواردة عن طريقها.

2. أن ما يحصل عليه مستخدمو الإنترنت من بيانات أو رسائل إلكترونية يفوق ما يدفعونه من اشتراكات مئات المرات.

3. يمكن من خلالها متابعة ما وصل إليه العلم فى كافة الفروع ومن ثم توظيف العلم فى خدمة المجتمع وتوفير خدمة بحثية متميزة لباحثين وتجعل من العلم قرية صغيرة.

4. توفر خدمة لا حدود لها فى الأعمال والأسواق بما تتيحه من اتصالات سريعة وفعالة .

5. توفر أسلوباً مناسباً للاتصال الجماعى كبديل عن اللقاءات والمؤتمرات

6. وأخيراً فإنها توفر الاستفادة من كل تقدم علمى والانفتاح على العالم.

وحتى يمكن تنمية مهارات الاتصال الفعال بين العاملين فى مجال الأعمال المكتبية فإنه يجب الحرص على تنمية بعض المهارات الفرعية الهامة والتى أهمها ما يلى : -

1 - تكوين الانطباع الأول الجيد.

2 - الحديث والتعبير اللفظى الدقيق.

3 - التعبير غير اللفظى أو لغة الجسم الإيجابية.

4 - التفاعل الاجتماعى مع الطرف الآخر.

5 - الإنصات الجيد.

6 - التفكير المنطقى والتحليل والاستنتاج.

7 - اللباقة والتصرف فى المواقف الحرجة / الصعبة.

8 - الجرأة وعدم الخجل.

9 - الترغيب والإقناع وعدم الانفعال.

10 - الكتابة والتحرير.

11 - جذب الانتباه وإثارة الاهتمام.

12 - التنقل المنطقى فى الحديث / الكتابة .

الوصايا العشر فى الإنصات الجيد :

1 - **توقف عن الكلام قليلا :**

- أنت لا تستطيع الاستماع وأنت تتكلم .

- 2 - **حاول أن تريح الطرف الآخر :**

- امنحه الفرصة لأن يتكلم مثلك.
- امنحه الفرصة ليقول ما يود التعبير عنه.
- شجع الطرف الآخر لأن يعبر عن نفسه.

2 - **أظهر للطرف الآخر أنك ترغب فى الاستماع إليه :**

- استخدام لغة الجسم وخاصة تعبيرات وجهك لتوحى للطرف الآخر أنك مهتم للاستماع إليه.
- لا تنشغل عنه بأشياء أخرى عند الاستماع إليه وتفرغ له تماماً.
- انصت جيداً لكى تفهم الموقف وليس لمجرد الاستماع.

3 - **لا تشوش على عملية الإنصات :**

- لاتفر أوراقك ولا تفرك بأصابعك.

- يكون أفضل مكان لو أغلقت الباب أو الشباك.

5 - ضع نفسك مكان الطرف الآخر :

- تصور أنك تتكلم بدلا منه حتى تأخذ الإحساس وتتعاطف معه .
- امنحه الوقت الكافى للعرض .
- تجنب سرعةالتعميم.

6 - ركز وتتبع بصبر: -

- لا تقاطع المتحدث.
- حاول قراءة ما لم يقله صراحة.
- لا تعبر برسالات غير لفظية عن السأم أو الضجر.
- تنبه إلى تعبيراته غير اللفظية.
- لا تتصرف عنه.
- تنبه إلى تحيزاته.

7 - احتفظ بهدوئك : -

❖ تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه .

❖ لا تغضب أو تفقد أعصابك.

❖ الغاضب يركز على المعانى الخطأ أو يسىء تفسير الكلمات.

❖ الغاضب يفقد على التركيز والاستيعاب.

8 - تقبل الانتقادات والاعتراضات : -

❖ أظهر ترحيبك بالاعتراض أو النقد.

❖ لا تجادل ففيه خسارة للطرفين .

❖ انصت جيدا للاعتراض أو النقد وحاول تحليله منطقياً.

❖ لا تنفعل بمجرد سماع النقد أو الاعتراض.

9 - **اسأل فى الوقت المناسب :** -

❖ الأسئلة قد تشجع الطرف الآخر على الاسترسال.

❖ الأسئلة دليل على الاستيعاب الناتج عن الإنصات.

❖ الأسئلة تساعدك على الحصول على معلومات أكثر وضوحاً

10 - **توقف عن الكلام قليلاً :** -

❖هى الوصية الأولى والأخيرة وتعتمد عليها جميع الوصايا الأخرى

❖ لديك أذنين ولسان واحد. . فاستمع أكثر مما تتحدث.

❖ إذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب.



الوقت

مفهومه :

هو عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير.

أهمية الوقت :

- يستخدم كمقياس لمدى تقدم الدول حضارياً .
- قياس كفاءة وفاعلية المديرين.
- الوصول إلى الأهداف العامة والخاصة .
- حساب تكلفة الأجر.
- عدم إساءة استخدام الوقت.

أبعاد الوقت :

- **البعد النفسي :** الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.
- **البعد السيكولوجي :** الشعور بعدم الارتياح لعدم الترقي في الموعد المحدد.
- **البعد الحيوي :** بداخل كل منا ساعة ميقاتية تعمل بداخله وتؤثر على نشاطاته لذا نجد الفرد في بعض أوقات اليوم يكون في أحسن حالاته من النشاط وفي الأوقات الأخرى مهما بذل من جهد نجد إنجازه ليس على نفس المستوى الذي كان يأمله.
- **البعد المادي :** يشغل الفرد معظم حياته في قضاء العديد من الأشياء على النمط الآتي:

- متطلبات شخصية (أكل – نوم – عبادة)
- متطلبات عمل .
- متطلبات الأسرة.
- التسلية .
- اهتمامات شخصية .
- فراغ أوقات.

تنظيم الوقت:

*** الاجتهاد:**

يتغير إنتاج الفرد أثناء فترة العمل (زيادة – نقصان)

عزيزي المدير:

حتى يمكن استثمار وقت مرءوسيك أفضل استثمار ممكن راعي:

- فترات الإنتاجية المرتفعة مارس فيها الأعمال الهامة جداً
- التصميم المناسب لمكان العمل وإداراته.
- درب مرءوسيك على العمل بالطريقة الصحيحة.
- ترتيب الأولويات.
- أنماط الناس : (مضيع الوقت – المستخدم للوقت – المستفيد من الوقت – المنجز)
- التنظيم الرديء : يتسبب التنظيم الرديء في ضياع الوقت .

توجيه الوقت:

- التعامل مع التليفون .
- التعامل مع أوراق البريد.
- التعامل مع الاجتماعات.
- التعامل مع الزوار.
- التعامل مع المعلومات.

التوجيه وضياع الوقت :

إن التوجيه السيئ يؤدي دائماً إلى ضياع الوقت.

الرقابة على الوقت :

وذلك من خلال إعداد جدول للعمل أسبوعي أو يومي.

عوامل نجاح الأعمال المكتبية فى الدول المتقدمة : -

يدرك المتابع للأعمال المكتبية والسكرتارية وإدارة المكاتب فى كل الدول المتقدمة وجود العديد من أوجه الاختلاف عن مثيلتها فى العالم العربى أو دول العالم الثالث فقد كان لنظم الإدارة أولاً وللتقنيات الحديثة ثانياً الأثر الأكبر فى تغيير شكل العمل المكتبى فى أوربا وأمريكا بل تميزت به عن باقى دول العالم وإذا أردنا معرفة نجاح السكرتارية فى أوربا وأمريكا فإننا نذكر منها ما يلى : -

1. تنظيم الإدارة الناجح فى المنشأت وترك حرية اختيار نظام المركزية أو اللامركزية تحت إشراف مركزى فى كل الأعمال المكتبية وذلك حسب احتياجات المنظمة وطبيعة العمل بها .

2. الاهتمام بالعنصر البشرى وتدريبه وتنمية مهاراته ورفع روحه المعنوية باستمرار باعتباره العامل الأساسى فى إنجاح العمل.

3. اقتناء كل جديد من إفرازات التقنيات الحديثة فى مجال التجهيزات المكتبية والتى تشمل فى مجموعها الأدوات، الآلات، الأجهزة المكتبية .

4. الاتجاه إلى الحد من الأعمال الورقية فى المكاتب واستبدالها بالميكنة فظهر البريد الإلكترونى فى أوربا أولا تم تبعتها أمريكا وأصبحت ميكنة الأعمال المكتبية فى أوربا وأمريكا بنسبة 85٪ بينما ما تزال فى العالم تتراوح ما بين 15٪، 20٪ .

وإذا نظرنا إلى التجربة اليابانية فمثلا نجد أنها تقوم فلسفتها الإدارية والتنظيمية على مجموعة من الدعائم من أبرزها ما يلى :

1. سيادة النظام العضوى فى الإدارة ففى ظل هذا النظام يشعر كل عضو بالمنظمة أنه أكثر ارتباطاً بزملائه أو العاملين معه لأن فى ذلك بناء مستقبل الفرد وبناء مستقبل الفرد يعنى استمراره فى العمل بالمنظمة ونموه فيها وهذا يتوقف أساساً على استمرار وبقاء المنظمة فى السوق ولاشك أن الاستمرار والبقاء والنمو تعتبر أهدافا استراتيجية لأى منظمة من منظمات الأعمال .

2. الرقابة الذاتية وديمقراطية الرقابة الداخلية وهذه الدعامة نتيجة طبيعية لسيادة نموذج التنظيم العضوى.

3. حياد المدير فيما يختص بقضايا الابتكار والمبادرات داخل المنظمة ويساعد ذلك على تحقيق قدر كبير من الإضافة والابتكار فى مجالات مختلفة ومميزة من العمل وفى ظل هذا النظام نجد أن أى

ابتكارات لا تستند إلى فرد وإنما تستند إلى فريق العمل أو الجماعة بكاملها مما يجعل السكرتير يبدع ويبتكر أثناء تأدية عمله.

4. مرونة التنظيم حيث تتسم المنظمات اليابانية بالقدرة على التغيير والانفتاح على البيئة المحيطة دون الالتزام بشكل محدد من أشكال التنظيم هذا بالإضافة إلى وضوح الأهداف التى تسعى لتحقيقها بمعنى آخر إن هذه المنظمات تبحث دائماً عن وسائل لتجديد نفسها وغالباً ما تكون قادرة على التعرف متى يكون من الضرورى أن تتغير وأن تمتلك القدرة على إحداث ذلك التغيير

5. فعالية نظام الاتصالات حيث تعكس نظم الاتصالات المطبقة بالشركات اليابانية فعالية التنظيم وترابطه فالاتصالات الإدارية تتم فى جميع الاتجاهات وبمختلف الوسائل الممكنة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وتتميز التنظيمات اليابانية مقارنة بغيرها من التنظيمات الأخرى بوجود اهتمام أكبر بالاتصالات غير المابشرة وخاصة غير اللفظية حيث يتمرس المرء طول حياته على التفهم من غير كلمات ولا يتفهم الموقف فحسب إنما يتعرف على نوايا الآخرين وخبايا نفوسهم.

6. التأكيد على قيمة العمل الجماعى حيث يعتبر من أهم الخصائص المميزة للمؤسسات اليابانية فالأفراد يفضلون العمل بروح الفريق مثلهم فى ذلك مثل الأسرة الواحدة وأصبح إتمام عمل معين بصفة جماعية نوعا من الاستمتاع الذاتى لدى الأفراد.

7. التأكد على العلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية وهى من السمات التى تتميز بها التنظيمات اليابانية فيعطى رئيس العمل اهتماماً أكثر للأفراد الذين يعملون تحت مسئوليته وينظر إلى

الشركة فى المقام الأول والأخير على أنها مجموعة من الأفراد تجمعهم علاقات إنسانية واحدة.

8. اهتمام قوى باختيار وتدريب وتحفيز العاملين من المحتمل أنه لا توجد منظمة أكثر اهتماما بالنواحى العملية فى اختيارها وتدريبها وتحفيزها للعاملين من المؤسسة اليابانية فإلى يومنا هذا لا يوجد موظف يتم تعيينه فى إحدى الشركات اليابانية دون تحديد وضعه ودراسة إمكانياته من قبل إدارات شئون العاملين فالشركات اليابانية تعطى مزيداً من الاهتمام فى اختيار الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة باعتبارهم العنصر الأساسى فى إدارة أصولها حيث ينصب التركيز على صفات محددة يجب توافرها فى الوظيفة قد يكون أهمها: الحياء – الجدية – التفانى فى العمل.

وبالطبع فإن السكرتير لابد أن تتوافر فيه صفات أخرى إلى جانب تلك الصفات السابقة مثل مجموعة من الصفات العلمية وأخرى من الصفات العلمية أو المهارية.

9. إعطاء عناية خاصة ومتميزة لاحتياجات المتعاملين مع المنظمة حيث تتميز الإدارة اليابانية بقدرة ملموسة فى دراسة وتحليل احتياجات المتعاملين مع المنظمة وهنا تبرز أهمية وظيفة السكرتارية فى كيفية التعامل المميز مع المستفيدين من المنظمة.

ما ينقص السكرتير العربى:

بعد استعراضنا للاتجاهات المتطورة لأعمال السكرتارية بالدول المتقدمة يتضح لنا الفروق الجوهرية بين أداء تلك الأعمال فى تلك الدول وأداء

السكرتير العربى وذلك على الرغم من قيام العديد من الدول العربية بتوفير احدث تقنيات وتكنولوجيا العصر فى مجال العمل المكتبى.

وإذا أمعنا النظر فى المسببات الرئيسية التى أدت إلى نقص كفاءة أداء هذه الأعمال فى العالم العربى لوجدنا أن الأكثر منها يرجع إلى أسباب سلوكية وبعضها يرجع إلى نقص فى بعض المهارات الفنية.

ومما لا شك فيه أن مناقشة تلك المسببات ستؤدى إلى رفع كفاءة السكرتير العربى مما يؤدى إلى زيادة مهاراته وإمكانياته مما يعود على الإدارة بالنفع الكبير وفيما يلى نعرض هذه المسببات :

1 - الحاجة إلى شعور العاملين فى مجال الأعمال المكتبية بالانتماء إلى المنظمة :

إن عدم شعور السكرتير أنه جزء من التنظيم يؤدى بلا شك إلى عدم رغبته فى بذل المزيد من العطاء وقد يؤدى ذلك إلى أن يقدم أقل القليل من الإنتاجية فضلا عن عدم وجود الدافع إلى المبادأة والابتكار

2 - العمل الجماعى والبعد عن الفردية فى الأداء وإنكار الذات :

لوحظ فى أداء العاملين بالأعمال المكتبية فى الوطن العربى الاتجاه إلى الفردية فى الأداء ونقص روح الأداء الجماعى من خلال فرق العمل حتى أن أسلوب التقييم من جانب الرؤساء ينطوى على المحاسبة الفردية نجد عكس ذلك تماماً فى المؤسسة اليابانية حيث يعمل السكرتير بروح الجماعة يتخذ القرار بموافقة الفريق عكس النموذج الأمريكى الذى يتشابه فى الأداء فى هذا الجانب مع النموذج العربى حيث يتخذ القرار بنفسه.

3 - **الثبات الانفعالى ومواجهة ضغوط العمل :**

إن عمل السكرتارية من الأعمال التى تتميز بكثرة الاحتكاك بأفراد من نوعيات مختلفة فمنهم الزملاء والعملاء وكبار المسئولين والجمهور فيجب أن يكون السكرتير من الأفراد الذين لديهم القدرة على ضبط انفعالاتهم فى مواجهة الضغوط التى يتعرضون لهاحيث يؤدى ذلك إلى الوقوع فى الأخطاء وعدم التميز فى الأداء كما أن الاندفاع فى الانفعال يؤدى إلى عدم احترام الآخرين له وانعدام ثقتهم فيه وعدم التصرف بحكمة.

4 - **اختلاف بعض المفاهيم العامة للإتيكيت والذوق السليم :**

وقد يبدو سلوك السكرتير العربى غير طبيعى بسبب عدم وضوح بعض المعانى فى الإتيكيت والذوق السليم وعلى سبيل المثال ما يلى: -

مفهوم الصدق وحسن التصرف :

وتقضى القواعد الدينية والاجتماعية والأخلاقية بالالتزام بالصدق سواء فى الأقوال أو الأفعال ولكن من الملاحظ أن بعض العاملين فى مجال السكرتارية يعتقدون أنه لحسن التصرف فى بعض المواقف الحرجة فإنه يمكن إعطاء بعض البيانات غير الصادقة وذلك حتى يمكن الخروج من ذلك الموقف الحرج.

والصحيح أنه على السكرتير الالتزام بالصدق فى الحديث حتى يكسب السمعة الحسنة ومودة واحترام الجميع ويمكن له **ذلك باتباع الآتى فى المواقف الحرجة :**

- عدم الكذب.
- إعطاء معلومة عامة غير محددة.
- اتخاذ موقف إيجابي لاحتياجات العاملين معه .

مفهوم الرقة والأنوثة، العنف والرجولة :

يعتقد البعض أن التصرفات الرقيقة خاصة بالأنثى فقط كما أن التصرفات العنيفة والخشنة هى خاصة بالرجال فقط وهذه مفاهيم خاطئة تؤثر بالسلب على أداء السكرتير وظهوره بمظهر غير حضارى والفظاظة عكس الرقة تعنى العنف والانفعال الزائد والصوت العالى بدون مبرر والعنف هنا لا يقصد به فقط التصرفات ولكنه يمتد ليشمل الملابس حيث تعتبر الألوان الصارخة ألوانا عنيفة وكذلك المفاتن البارزة المغالى فى اظهارها تعتبر مظاهر منظمة على غرار المكياج الزائد عن الحد وكذلك النظرة الحادة الثاقبة المركزة على وجه الآخرين والشخصية الرقيقة هى التى لا تتلفظ بألفاظ نابية أو خارجة وأكثر أنواع الرقة على الإنسان العصرى دنو الصوت.

القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير الأداء:

وتلقى هذه القضية بظلالها على أداء السكرتير العربى فتقل الرغبة فى تطوير الأداء والبحث عن وسائل متطورة ويعتقد البعض أن هذه المهمة يختص بها فقط مراكز البحوث القومية كالجامعات والمعاهد والتى غالبا لا تهتم بتطوير أعمال السكرتارية حيث لا يوجد هذا التخصص فى أغلب تلك المراكز.

أما فى الإدارة اليابانية والأمريكية فإن أعمال البحوث والتطوير تعتبر من أهم صفات الإدارة هناك حيث تشجع الجميع على الإبداع والتطوير وتنفق فى سبيل ذلك أموالاً طائلة تصل فى بعض المؤسسات على 5.1 ٪ من إجمالى المبيعات.

التأهيل العلمى والعملى لوظائف السكرتارية :

بالرغم من زيادة أهمية عمل السكرتارية فى المؤسسات الحديثة والاتجاه إلى الأسلوب العلمى فى الإدارة الذى يعتمد فى مضمونه على المعلومات فى اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال إلا أن التأهيل العلمى والعملى السليم لوظائف السكرتارية فى عالمنا العربى لم يعط له الاهتمام الكافى ويبدو ذلك واضحا فى الاتجاهات التالية :

أ - قلة المراكز العلمية المتخصصة للتأهيل للعمل فى وظائف السكرتارية ونادراً ما يتم تدريس علوم السكرتارية فى الجامعات العربية.

ب - مع زيادة العرض فى سوق العمل العربية إلا أن الوصول إلى السكرتير العربى الذى تتوافر فيه المهارات والخبرات المطلوبة قد لا يكون بنفس السهولة للوظائف الأخرى.

ت - قلة البرامج التدريبية المتاحة للعاملين فى مجال السكرتارية وخاصة فى المهارات السلوكية والاتصالات اللازمة لأعمال السكرتارية.



قائمة المراجع

بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد/مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير -العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيفظ وعيش

- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التســـامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.
- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان
- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير... أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان

- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود ، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطـــة العاطـــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net
- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007
- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة

- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير
- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان
- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة
- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجوووب
- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الصغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمير شيخاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير

- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث
- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد /مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد ،الكتاب يباع في فروع مركز الراشد البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد
- كتاب نداءات الاستيقاظ.. .. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني

- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية
- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس
- كيف تخطط لحياتك ...للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين

- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مباديء الإبداع للدكتور طارق السويدان..والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح
- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

❖❖❖❖❖

